

# TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL

Gestión estratégica de la comunicación digital como factor competitivo en la industria de la moda en el AMBA

## **Autor/es:**

Carpineta, Bianca - LU: 1163938

Perez Lugo, Sebastian - LU: 1165919

Sotelo Beck, Kevin - LU: 1165338

## **Carrera:**

Lic. Administración de Empresas

## **Tutor/es:**

Patricia Edith Jablonka

## **Año:**

2025

## DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Por la presente, declaramos que el siguiente Trabajo de Investigación Final es producto de nuestra elaboración original, y que no ha sido presentado con anterioridad para la obtención de otro título o certificación en esta u otra institución educativa. Confirmamos que este es nuestro propio trabajo y el uso de todo el material de otras fuentes ha sido debida e íntegramente reconocido. Nos responsabilizamos por la autenticidad y originalidad del trabajo presentado, aceptando las posibles consecuencias en caso de incumplimiento.

Autores:



BIANCA CAZPINETO

LU = 1163938



PEREZ LUGO SEBASTIÁN

LU = 1165919



Kevin Sotelo Bock

LU: 1165338

## **AGRADECIMIENTOS**

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas que hicieron posible la realización de este trabajo.

En primer lugar, agradecemos a nuestras familias y seres queridos, por su apoyo incondicional en este último tiempo y a lo largo de lo que fue nuestra carrera, por sostenernos emocionalmente cuando todo parecía complicarse. Este logro es compartido con ustedes.

En segundo lugar queremos agradecer a todos aquellos profesores de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE) por el acompañamiento a lo largo de esta carrera que se está terminando. Su compromiso con la formación profesional fue fundamental para nuestra trayectoria. En especial a nuestra tutora de tesis, Patricia Edith Jablonka, por su mirada constructiva y crítica para que podamos realizar este trabajo de investigación.

También queremos dar las gracias a todas las personas que participaron en encuestas y entrevistas, por brindarnos sus comentarios, experiencias, opiniones y por último pero no menos importante, su tiempo, sin ellas esto no hubiera sido posible.

El cierre de este trabajo marca una etapa muy significativa de nuestras vidas. Llegar al final de la carrera no solo es cumplir con un requisito académico, sino también que logra cumplir con un objetivo personal de cada uno de nosotros, años de esfuerzo, sacrificio y aprendizaje

Gracias a todos los que formaron parte de este proceso.

## RESUMEN

La presente investigación analiza el papel de la comunicación digital en los emprendimientos de moda del Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA) y su incidencia en el posicionamiento competitivo y en la construcción de ventajas competitivas sostenibles. El estudio parte del reconocimiento de que estos emprendimientos operan en un ecosistema altamente saturado y simbólico, donde la comunicación deja de ser solo un canal informativo para convertirse en un recurso estratégico que construye identidad, define valor, moldea percepciones y guía decisiones de compra.

Metodológicamente, se adoptó un diseño mixto que combinó encuestas a consumidores, entrevistas en profundidad a emprendedores y un focus group, lo que permitió obtener una mirada multidimensional sobre las prácticas comunicacionales de las marcas y sobre las percepciones, expectativas y criterios evaluativos del público. La triangulación de estos instrumentos fortaleció la validez de los hallazgos y permitió comprender la complejidad del proceso comunicacional en la moda independiente del AMBA, atravesada por dinámicas culturales, estéticas y emocionales.

Los resultados muestran que, si bien las marcas reconocen la importancia de estar presentes en redes sociales, la gestión de la comunicación digital suele ser intuitiva, poco planificada y con escasa utilización de herramientas de segmentación y análisis. Esta baja profesionalización se traduce en incoherencias estéticas y narrativas que debilitan la recordación y afectan la credibilidad de las marcas. Desde la perspectiva de los consumidores, el posicionamiento competitivo no se explica solo por la estética o la frecuencia de publicación, sino por la coherencia del relato, la autenticidad, el propósito y la capacidad de la marca para construir una historia clara y consistente que trascienda el producto.

En términos de ventaja competitiva sostenible, la investigación evidencia que el vínculo relacional entre marca y audiencia, basado en la interacción empática, la respuesta rápida, la transparencia y la atención personalizada, es un factor decisivo para la fidelización y la recompra. Sin embargo, la mayoría de los emprendimientos no cuenta con estrategias formales de fidelización ni con herramientas de CRM o automatización relacional, lo que limita la posibilidad de transformar ese vínculo en una fuente sistemática de valor económico. De este modo, la sostenibilidad competitiva en el sector no depende exclusivamente del

producto, sino de la capacidad de las marcas para comunicar estratégicamente quiénes son, qué representan y qué valor ofrecen a su comunidad.

A partir de estos hallazgos, el trabajo propone recomendaciones orientadas a profesionalizar la gestión de la comunicación digital en los emprendimientos de moda del AMBA: sistematizar la identidad cultural de marca, planificar la comunicación mediante procesos iterativos y métricas estratégicas, integrar herramientas de segmentación y automatización relacional, diseñar estrategias de posicionamiento que articulen estética, identidad local y propósito, y fortalecer las capacidades internas vinculadas a cultura digital, storytelling, lectura de datos y dinámica algorítmica. Finalmente, se reconocen limitaciones vinculadas al tamaño y tipo de muestra, la dependencia de la autopercepción de los participantes y la ausencia de un enfoque longitudinal, lo que abre líneas de investigación futura para profundizar el estudio de la madurez digital y de la evolución de las estrategias comunicacionales en el sector moda del AMBA.

#### **PALABRAS CLAVE**

Gestión estratégica de la comunicación digital, posicionamiento competitivo y ventajas competitivas sostenibles.

## **ABSTRACT**

This research examines the role of digital communication in fashion ventures within the Metropolitan Area of Buenos Aires (AMBA) and its influence on competitive positioning and the development of sustainable competitive advantages. The study acknowledges that these ventures operate within a highly saturated and symbolically driven ecosystem, where communication ceases to be merely an informational channel and becomes a strategic resource that builds identity, defines value, shapes perceptions, and guides purchasing decisions.

Methodologically, a mixed design was adopted, combining consumer surveys, in-depth interviews with entrepreneurs, and a focus group, which enabled a multidimensional understanding of the communicational practices of brands and the perceptions, expectations, and evaluative criteria of consumers. The triangulation of these instruments strengthened the validity of the findings and allowed for a comprehensive analysis of the communicational processes within the independent fashion sector in the AMBA, characterized by cultural, aesthetic, and emotional dynamics.

The results show that although brands recognize the importance of maintaining a presence on social media, digital communication is often managed intuitively, with limited planning and minimal use of segmentation or analytical tools. This low level of professionalization leads to aesthetic and narrative inconsistencies that weaken brand recall and undermine credibility. From the consumers' perspective, competitive positioning is not determined solely by aesthetics or posting frequency, but by the coherence of the brand story, authenticity, purpose, and the ability of the brand to construct a clear and consistent narrative that transcends the product itself.

Regarding sustainable competitive advantage, the study reveals that the relational bond between brand and audience—based on empathetic interaction, responsiveness, transparency, and personalized attention—is a decisive factor in fostering loyalty and repeat purchases. However, most ventures lack formal loyalty strategies and do not use CRM or relational automation tools, limiting their ability to transform this relationship into a systematic source of economic value. Consequently, competitive sustainability in the sector does not rely exclusively on the product but on the brand's ability to strategically communicate who they are, what they represent, and the value they offer to their community.

Based on these findings, the study proposes recommendations to professionalize digital communication management in AMBA fashion ventures: systematize cultural brand identity; plan communication through iterative processes and strategic metrics; integrate segmentation and relational automation tools; design positioning strategies that articulate aesthetics, local identity, and purpose; and strengthen internal capabilities related to digital culture, storytelling, data literacy, and algorithmic dynamics. Finally, the research acknowledges limitations related to sample size and type, reliance on self-reported data, and the absence of a longitudinal approach, suggesting future research directions to explore digital maturity and the evolution of communication strategies within the AMBA fashion sector.

### **Keywords**

Strategic digital communication management, competitive positioning, sustainable competitive advantages.

## ÍNDICE

<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>2</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>11</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>16</b>
<b>CAPÍTULO 1: LA ECONOMÍA CULTURAL Y CREATIVA</b>	<b>16</b>
1.1 La economía cultural y creativa en el Contexto Local: AMBA, Identidad y Autoría	16
1.2. Digitalización, capitalización cultural y el puente hacia el Posicionamiento en el AMBA	17
1.3. La gestión del ciclo de vida de las tendencias en la velocidad digital y el desafío PyME en el AMBA	17
<b>CAPÍTULO 2: LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN DIGITAL</b>	<b>19</b>
.....	
2.1 Etapas de la gestión estratégica de la comunicación digital	20
2.2 Herramientas clave de la gestión estratégica de la comunicación digital	22
<b>CAPÍTULO 3: VENTAJAS COMPETITIVAS Y POSICIONAMIENTO</b>	<b>27</b>
3.1 Ventajas competitivas sostenibles	27
3.2 Inimitabilidad y unicidad del activo digital en el AMBA	27
3.3 Rentabilidad y valor agregado en el AMBA	28
3.4 El Posicionamiento Competitivo: Un Constructo Estratégico Digital Integrado a la Hipótesis Central	29
3.5 El posicionamiento competitivo como imperativo de supervivencia y estrategia de diferenciación	30
3.6 La Gestión Estratégica Digital como Competencia Central para la Ventaja Competitiva Sostenible	31
3.7 Posicionamiento en el Ecosistema Digital: Dominio del Flujo y la Infraestructura Algorítmica	31
3.8 Legitimación Relacional: La Co-creación y el Contenido Generado por el Usuario como Sellos del Posicionamiento	32
Fundamentación metodológica	33
Entrevistas a expertos	34
Entrevistas a personas claves	35
Encuestas	35
<b>CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS</b>	<b>37</b>
4.1 Análisis de los datos recogidos mediante entrevistas a expertos	37
4.2 Encuestas	50
4.2.1 Análisis de resultados de la encuesta a marcas	51
4.2.2 Análisis de resultados de la encuesta a consumidores	60
4.3 Análisis cualitativo del focus group	65
4.4 Análisis cruzado de los instrumentos utilizados	70
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>74</b>

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>79</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>83</b>
<b>Anexo 1: Entrevistas a expertos</b>	<b>83</b>
<b>Anexo 2: Entrevistas a personas clave</b>	<b>102</b>
<b>Anexo 3: Encuesta de marcas en AMBA</b>	<b>135</b>
<b>Anexo 4: Encuesta a consumidores del AMBA</b>	<b>139</b>
<b>Anexo 5: Preguntas del focus group</b>	<b>141</b>
<b>Anexo 6: Resultados de la encuesta de marcas en AMBA</b>	<b>143</b>
<b>Anexo 7: Resultados de las encuestas a consumidores del AMBA</b>	<b>149</b>
<b>Anexo 8: Respuestas del focus group</b>	<b>153</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Cuadro metodológico.....	37
Figura 2: Cuadro comparativo de las respuestas de expertos.....	38
Figura 3: Importancia de la planificación y de la gestión de la comunicación digital.....	41
Figura 4: Valor simbólico de las marcas de moda.....	41
Figura 5: Oportunidades en economía cultural creativa.....	42
Figura 6: Relación de necesidad de gestionar con el impacto de la comunicación digital.....	42
Figura 7: Relación nivel de planificación con la capacidad de generar VC.....	43
Figura 8: Cuadro comparativo de las respuestas a las personas clave.....	44
Figura 9: Importancia de la planificación estratégica de la comunicación digital.....	48
Figura 10: Relevancia de la coherencia/identidad digital para el posicionamiento.....	48
Figura 11: Impact de la comunicación digital en la economía cultural y creativa.....	49
Figura 12: Relación necesidad de gestionar CD con el impacto positivo de la CD.....	49
Figura 13: La planificación de la comunicación digital en marcas.....	51
Figura 14: Canales digitales con mayor impacto.....	52
Figura 15: Inversión en pauta digital.....	53
Figura 16: Trabajar con creadores de contenido.....	53
Figura 17: Indicadores revisados con mayor frecuencia.....	54
Figura 18: Coherencia visual en los distintos canales digitales.....	55
Figura 19: Importancia de la identidad local cultural y creativa.....	56
Figura 20: Fidelización de clientes.....	57

Figura 21: Beneficios esperados de mejorar la comunicación digital.....	58
Figura 22: Canal de descubrimiento de nuevos emprendimientos de moda.....	60
Figura 23: Factores de confianza de la comunicación digital.....	61
Figura 24: Percepción de marca.....	62
Figura 25: Influencia de la comunicación digital en las compras.....	63
Figura 26: Impacto de la comunicación en la fidelidad del consumidor.....	64
Figura 27: Cuadro comparativo del focus group.....	66
Figura 28: Triangulación metodológica.....	7

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación aborda la problemática del posicionamiento competitivo de la industria de la moda en el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA) desde la óptica de la gestión estratégica de la comunicación digital. El sector, en su contexto local, se enmarca en la economía cultural y creativa, donde el valor de sus productos reside esencialmente en su capital simbólico, identidad y narrativa cultural, más que en el costo material. Sin embargo, la estructura atomizada del mercado y la intensa competencia con el fast fashion global exigen a las Pymes locales transformar este activo cultural en una ventaja competitiva sostenible.

La revolución digital ha consolidado a las plataformas digitales como el escenario fundamental para esta tarea. Las plataformas digitales ya no son meros canales de difusión, sino los ecosistemas que, bajo la cultura de la conectividad, imponen las reglas para la visibilidad y el éxito comercial. Estas plataformas son el campo de batalla donde se disputa la atención del consumidor del AMBA, exigiendo una adaptación constante a sus lógicas algorítmicas y fomentando la co-creación de valor. Se observa que la adopción generalizada de estas herramientas a menudo carece de una gestión estratégica de la comunicación digital planificada, lo que genera una brecha entre el potencial cultural del diseño del AMBA y su efectividad en el mercado digital. El objetivo de este trabajo es analizar cómo esta gestión estratégica opera como el mecanismo indispensable para la capitalización de la economía cultural y creativa, buscando demostrar que solo a través de la planificación se pueden generar ventaja competitiva sostenible que fortalezcan el posicionamiento competitivo de los emprendimientos locales.

La presente investigación se justifica en razón de su relevancia teórica, práctica y social para el sector de la moda en el AMBA. Teóricamente, el estudio contribuye al campo de la comunicación digital y la estrategia empresarial al integrar el análisis de la gestión estratégica de la comunicación digital con el marco de la economía cultural y creativa en un contexto geográfico delimitado. Esto permite operacionalizar y medir cómo el valor simbólico del diseño de autor se traduce, a través de la estrategia digital, en activos tangibles e intangibles. La tesis extiende la aplicación del marco de las ventajas competitivas sostenibles, conceptualizando a la implementación planificada de redes como un recurso valioso, raro e inimitable para las PyMES, lo cual es esencial para superar las barreras de escala física y logística. Prácticamente, la investigación ofrece un aporte directo a los emprendimientos de moda del AMBA. Al identificar y medir las dimensiones y los indicadores de la gestión

estratégica exitosa, el estudio busca proveer un modelo de referencia para la planificación, permitiendo a las empresas comprender qué prácticas específicas se traducen directamente en la generación de ventajas competitivas sostenibles y en el fortalecimiento de su posicionamiento competitivo. Finalmente, la relevancia social radica en que el estudio aborda un desafío estructural de la industria nacional: al demostrar que la gestión estratégica de la comunicación digital es el factor que habilita a los emprendimientos locales a competir con éxito, la investigación subraya la importancia de la defensa y la sostenibilidad económica del diseño de autor y la producción cultural del AMBA frente a la presión homogeneizadora del mercado global.

La problemática que observamos en el sector de la indumentaria en el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA) que opera dentro de la economía cultural y creativa, donde el valor esencial de los productos de diseño de autor reside en su significado simbólico, su identidad y su componente creativo. Esta realidad es crítica dado que la industria local se caracteriza por una marcada atomización y una prevalencia de PyMES y emprendimientos. En este contexto, la única vía viable para el crecimiento es la diferenciación y la capitalización de este valor cultural como activo estratégico. Sin embargo, se observa una brecha fundamental: muchos emprendimientos adoptan las plataformas digitales de forma táctica o intuitiva, sin una gestión estratégica de la comunicación digital planificada. Esta deficiencia en la gestión estratégica de la comunicación digital impide a los emprendimientos transformar eficientemente su valor cultural en capital digital.

La consecuencia directa de esta gestión ineficaz es la incapacidad de los emprendimientos para generar ventajas competitivas sostenibles que sean inimitables y valiosas, lo que debilita significativamente su posicionamiento competitivo en un mercado saturado. El problema central, por lo tanto, reside en determinar de qué manera la ausencia de una gestión estratégica de la comunicación digital obstaculiza la conversión del potencial creativo del AMBA en poder de mercado, limitando así la sostenibilidad y el crecimiento del sector.

Por ello planteamos la siguiente hipótesis para el trabajo de investigación:

La gestión estratégica de la comunicación digital dentro de la economía cultural y creativa en el AMBA, permite a los emprendimientos de moda generar ventajas competitivas sostenibles que fortalecen su posicionamiento frente a las empresas que no la integran.

En esta línea de ideas, se planteó la siguiente pregunta de investigación general:

- ¿Cómo la gestión estratégica de la comunicación digital incide en el posicionamiento y en la generación de ventajas competitivas sostenibles de los emprendimientos de moda del AMBA?

Y de ella se desprenden las siguientes preguntas específicas:

- ¿Cómo se relaciona la gestión estratégica de la comunicación digital con cada componente del posicionamiento y con indicadores de ventajas competitivas sostenibles?
- ¿Qué prácticas dentro de la gestión estratégica de la comunicación digital explican con mayor peso el posicionamiento?
- ¿Varía el efecto de la gestión estratégica de la comunicación digital sobre posicionamiento y ventaja competitiva sostenible según el tamaño del emprendimiento (micro vs. pequeña) y la antigüedad de la marca?

Por lo tanto, el objetivo general de la investigación será:

Evaluar cómo la gestión estratégica de la comunicación digital incide en el posicionamiento y en la generación de ventajas competitivas sostenibles de los emprendimientos de moda del AMBA, considerando su papel como herramienta clave dentro del ecosistema de la economía cultural y creativa.

Mientras tanto, los objetivos específicos son los que se detallan a continuación:

- Identificar las prácticas de gestión estratégica de la comunicación digital que más contribuyen al posicionamiento.
- Identificar las principales herramientas de comunicación digital utilizadas en la industria de la moda del AMBA y analizar su gestión estratégica en función de su aporte al posicionamiento empresarial y cómo generan ventajas competitivas sostenibles.
- Explicar el efecto de la gestión estratégica de la comunicación digital sobre el posicionamiento y las ventajas competitivas sostenibles en emprendimientos de moda y Pymes del AMBA.

La estructura de este trabajo de investigación final, se organiza en cinco capítulos articulados que permiten analizar, desde un enfoque integral, cómo los emprendimientos de moda del AMBA gestionan su comunicación digital y cómo dicha gestión influye en su posicionamiento competitivo y en la construcción de ventajas competitivas sostenibles.

El presente trabajo de investigación final presenta la problemática central y contextualiza el fenómeno dentro del ecosistema digital contemporáneo, caracterizado por la aceleración cultural, la saturación de contenidos y la creciente exigencia del consumidor del AMBA. Se introducen la hipótesis, los objetivos y las variables que guiarán el estudio, junto con su operacionalización en dimensiones e indicadores.

El Capítulo 1 2 y 3 desarrolla el marco teórico que sustenta la investigación. Se abordan los conceptos claves de economía cultural y creativa, valor simbólico, gestión estratégica de la comunicación digital, posicionamiento competitivo y ventajas competitivas sostenibles. Se incorporan aportes de autores relevantes como Kotler y Keller, Throsby, Costa, Van Dijck, Scheinsohn, Hanssens, Scolari y Teece, entre otros, cuyas perspectivas permiten comprender las dinámicas simbólicas, técnicas y estratégicas que influyen en el desempeño comunicacional de las marcas de moda locales.

Luego se describe el enfoque metodológico adoptado, basado en un diseño mixto, descriptivo y no experimental. Se detalla la construcción de los instrumentos, la definición de las variables y los procedimientos de recolección de datos. La investigación combina tres técnicas complementarias: encuestas a emprendimientos de moda del AMBA, encuestas a consumidores, y entrevistas (a personas clave y expertos en comunicación digital y moda). Asimismo, incorpora un focus group que permite profundizar en percepciones, motivaciones y patrones interpretativos de los consumidores. Este diseño garantiza una comprensión holística del fenómeno.

El Capítulo 4 integra y analiza todos los resultados obtenidos. Se presentan los hallazgos cuantitativos de ambas encuestas, el análisis cualitativo de las entrevistas y los resultados del focus group, seguidos de una triangulación que articula las tres fuentes empíricas. Esta integración permite identificar patrones transversales, contrastes significativos, oportunidades de mejora y brechas entre la gestión comunicacional de las marcas y las expectativas del público. El capítulo ofrece una lectura consolidada que permite evaluar la validez de la hipótesis y el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados.

Finalmente, el Capítulo 5 expone las conclusiones generales y las recomendaciones derivadas de la investigación. Este último capítulo sintetiza los aportes del estudio y presenta directrices estratégicas orientadas a la profesionalización de la comunicación digital, la mejora del posicionamiento competitivo y el fortalecimiento de las capacidades organizacionales necesarias para construir ventajas competitivas sostenibles en el sector de la moda del AMBA.

## MARCO TEÓRICO

### CAPÍTULO 1: LA ECONOMÍA CULTURAL Y CREATIVA

La economía cultural y creativa representa un paradigma económico que se distingue de la economía industrial tradicional porque el valor de sus bienes y servicios reside fundamentalmente en el contenido simbólico, la propiedad intelectual y el capital creativo, más que en la materialidad o la eficiencia productiva de escala. Según David Throsby (2001), un bien cultural posee un valor dual, es decir, el valor económico, determinado por el precio y el mercado, y el valor cultural, determinado por la estética, la autenticidad, la identidad y la narrativa. En el sector de la moda, el diseño de autor es la materialización de este principio. El precio de una prenda de diseño no se justifica sólo por sus costos de mano de obra, sino por la propuesta de significado que transporta. La economía cultural y creativa, por lo tanto, establece que la ventaja competitiva se genera al capitalizar y mediar este valor simbólico en el mercado.

#### **1.1 La economía cultural y creativa en el Contexto Local: AMBA, Identidad y Autoría**

Aterrizar el concepto de la economía cultural en el área metropolitana de Buenos Aires (AMBA) es crucial, ya que el entorno local condiciona tanto la producción de significado como su recepción. El AMBA funciona como un polo creativo destacado en Argentina, caracterizado por una alta concentración de diseñadores, escuelas de diseño, y una rica historia cultural que las marcas pueden capitalizar. La organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2017) ha enfatizado la importancia de las "ciudades creativas" como motores de desarrollo económico y social, siendo Buenos Aires un ejemplo en la región. El dinamismo del mercado local se caracteriza por una tensión constante entre lo global y lo local. Las empresas deben ser sensibles a las tendencias internacionales mientras proyectan una identidad de autor que resuene con la identidad y el gusto del consumidor argentino.

Esta necesidad de identidad de marca sólida se convierte en el principal recurso estratégico en un mercado saturado. La investigación, al centrarse en el AMBA, analiza precisamente cómo las prácticas digitales efectivas cierran la brecha entre el potencial cultural del diseño local y su posicionamiento real en un mercado dominado por la conectividad.

## **1.2. Digitalización, capitalización cultural y el puente hacia el Posicionamiento en el AMBA**

La revolución digital ha transformado la economía cultural al cambiar radicalmente la infraestructura de distribución y el patrón de consumo. Según Castells (2009), la sociedad red ha reconfigurado la manera en que los bienes culturales se producen, difunden y validan. En el AMBA, este fenómeno es potenciado por una alta penetración de internet y el cambio en los hábitos de compra de los usuarios. El 74% de las compras en línea de Argentina en 2020 se realizaron a través de aplicaciones móviles o redes sociales (CACE, 2021, citado en UNSAM), lo que demuestra que la implementación estratégica de redes sociales no es una opción, sino el principal canal de tráfico y conversión para la moda.

En este entorno hiperconectado, las plataformas como Instagram o TikTok se convierten en el escenario cultural donde se decide el posicionamiento de una marca de moda en el AMBA. La implementación estratégica de redes sociales es, por lo tanto, el mecanismo que permite la capitalización cultural, es decir, la traducción del valor simbólico de la marca en ventaja competitiva medible. La marca debe generar contenido que no solo informa, sino que valide su valor cultural ante la comunidad digital, un factor esencial en un mercado donde la compra a través del móvil y las aplicaciones está en constante crecimiento (CACE, 2021).

La estrategia digital se convierte en un recurso intangible valioso, raro e inimitable (VRIO framework de Barney, 1991) cuando logra cimentarse en la identidad cultural única del AMBA, permitiendo a las marcas locales defenderse de la competencia masiva de importación (CIAI, 2025). Las métricas de engagement y, sobre todo, el contenido generado por el usuario, son indicadores de que el consumidor ha aceptado y adoptado el significado cultural propuesto por la marca. Así, la correcta implementación de redes sociales asegura que el activo cultural del diseño local se traduzca en fidelización, fortaleza de marca y expansión de mercado, consolidando un posicionamiento competitivo sostenible en la economía cultural digital del AMBA.

## **1.3. La gestión del ciclo de vida de las tendencias en la velocidad digital y el desafío PyME en el AMBA**

La dinámica digital ha impuesto un ritmo de renovación de tendencias que no corresponde al ciclo tradicional de producción de moda, lo cual es un factor crítico para el posicionamiento competitivo de las marcas del AMBA. La velocidad de plataformas como TikTok acelera

exponencialmente la obsolescencia de los diseños, obligando a las empresas a adoptar un modelo de gestión del ciclo de vida de las tendencias altamente reactivo y basado en la escucha social.

Este fenómeno, en el contexto del AMBA, representa tanto un riesgo como una oportunidad, particularmente para las PyMES atomizadas que, según Fundar (2023), constituyen el 92% de la industria. El riesgo es ser percibidas como lentas o irrelevantes, especialmente frente a la presión de la importación masiva y el Ultra Fast Fashion (CIAI, 2025). La oportunidad, sin embargo, reside en utilizar la implementación estratégica de redes sociales para transformar su limitación de escala en una ventaja de agilidad y autoría.

La clave está en que las redes permiten a las marcas locales identificar microtendencias y pulsos culturales emergentes en el ecosistema del AMBA (donde se concentra la producción y el consumo), y responder con series cortas y exclusivas. Esta agilidad digital, sustentada en la escucha social, es un componente esencial para el posicionamiento competitivo, diferenciándose de forma clara del modelo de producción masiva e insostenible del fast fashion global. El éxito se mide por la velocidad con la que la marca logra integrar los insights sociales en su proceso de diseño y comunicación, demostrando que la capacidad de adaptación digital supera la limitación de escala física en el mercado del AMBA.

## **CAPÍTULO 2: LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN DIGITAL**

La gestión estratégica de la comunicación digital constituye un proceso sistemático mediante el cual las organizaciones planifican, implementan, coordinan y evalúan sus acciones comunicacionales en entornos digitales, con el fin de fortalecer su posicionamiento, construir relaciones sostenibles con su público y generar ventajas competitivas alineadas con los objetivos empresariales.

La gestión estratégica de la comunicación digital se diferencia de una simple ejecución de acciones digitales, ya que implica una visión integradora donde cada elemento del ecosistema digital se articula en función de una estrategia global.

Para Scheinsohn (2014), la comunicación estratégica es un proceso que integra el pensamiento, la planificación y la acción comunicacional bajo una lógica de coherencia institucional, y su traslación al entorno digital requiere capacidad analítica, gestión de información y adaptación constante a la dinámica tecnológica.

En este sentido, la gestión estratégica de la comunicación digital se sustenta en tres pilares fundamentales. El primero pilar es el planeamiento estratégico que define la dirección, las metas y el público prioritario al que apuntar. El segundo es la gestión integrada de canales y herramientas que garantiza la coherencia discursiva, visual y narrativa. Por último, la medición y aprendizaje continuo que convierte los datos en conocimiento para la toma de decisiones.

Esta gestión no se limita simplemente a la producción de contenido o a la administración de redes, sino que constituye un proceso de gestión organizacional orientado a crear valor simbólico y económico a través de la comunicación.

De acuerdo con Argenti (2018), la comunicación estratégica efectiva implica diseñar mensajes y acciones que fortalezcan la identidad corporativa y mejoren la reputación, mientras que Costa (2016) sostiene que en la era digital, la comunicación se convierte en un activo intangible de alta rentabilidad, capaz de influir en percepciones, decisiones de compra y lealtad.

En la industria de la moda, este enfoque adquiere especial relevancia, dado que las marcas no solo comercializan productos, sino experiencias estéticas y simbólicas. Así, la gestión estratégica de la comunicación digital se convierte en un instrumento de gestión de marca que combina creatividad, análisis y estrategia, articulando lo emocional con lo racional.

## **2.1 Etapas de la gestión estratégica de la comunicación digital**

Las etapas de la gestión estratégica de la comunicación digital están conformadas por el diagnóstico, la planificación, la gestión, la medición y el aprendizaje, formando así un proceso circular, en el que cada etapa alimenta a la siguiente. Solo mediante la integración de estas etapas es posible garantizar una comunicación coherente, medible y sostenible.

La primer etapa está conformada por el diagnóstico, este es el punto de partida de toda gestión estratégica. Nos permite evaluar el estado actual de la presencia digital de la marca, como su sitio web, sus redes sociales, el posicionamiento y su reputación online, así como la percepción que tienen los diferentes públicos sobre ella.

Este análisis se complementa con una lectura del entorno competitivo, identificando las tendencias del sector, los comportamientos del consumidor digital y las estrategias utilizadas por los competidores directos. Herramientas como las auditorías de marca, el benchmarking o el social listening ofrecen información valiosa sobre oportunidades y amenazas del ecosistema digital.

En la industria de la moda, por ejemplo, este diagnóstico puede revelar brechas entre la identidad proyectada y la imagen percibida, inconsistencias en la experiencia omnicanal o limitaciones en la narrativa visual. Detectar estos aspectos de manera temprana permite anticiparse a cambios del mercado, identificar oportunidades de innovación y ajustar la estrategia digital antes de invertir recursos en tácticas poco efectivas.

Una vez comprendido el entorno, la segunda etapa es la de la planificación estratégica, que consiste en definir con claridad los objetivos comunicacionales y su alineación con los objetivos generales del negocio.

En esta etapa se establecen objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales), se delimitan los públicos prioritarios y se formula la propuesta de valor digital que guiará las acciones de comunicación.

Para ello, la planificación incluye la selección de canales, herramientas y formatos más adecuados para cada segmento de audiencia, considerando su comportamiento digital, nivel de interacción y expectativas de contenido.

En el sector moda, esta planificación implica diseñar estrategias coherentes con la identidad estética de la marca, el estilo de vida de sus consumidores y la temporalidad de sus colecciones. Una estrategia bien planificada permite optimizar la inversión digital, evitar la dispersión de esfuerzos y establecer un marco de acción que sirva de guía a los equipos operativos.

La tercer etapa consiste en integrar y coordinar la gestión de contenidos a través de los distintos medios digitales, propios, pagos y ganados.

El objetivo es garantizar una coherencia discursiva, visual y narrativa entre todas las plataformas —sitio web, redes sociales o pauta publicitaria—, de modo que cada mensaje refuerce la identidad y el propósito de la marca.

Esta integración requiere un enfoque omnicanal, donde las experiencias del usuario se mantengan consistentes a lo largo de todo su recorrido de interacción con la empresa.

Desde la perspectiva estratégica, el contenido se convierte en un vehículo de valor, informa, entretiene, inspira y construye relaciones, pero siempre al servicio de los objetivos corporativos.

En la industria de la moda, la gestión integrada es particularmente relevante. Las marcas no solo comunican productos, sino estilos de vida, valores y emociones. Por ello, la coordinación entre los distintos puntos de contacto digital resulta clave para proyectar una identidad homogénea y reconocible, evitando mensajes contradictorios o disonantes que puedan afectar la percepción del consumidor.

La cuarta etapa consiste en la medición de resultados. La comunicación estratégica digital se fundamenta en la capacidad de evaluar el impacto de cada acción, utilizando indicadores que permitan cuantificar la eficiencia y la eficacia de las estrategias implementadas.

Estos indicadores (KPIs), incluyen métricas como ROI (retorno sobre la inversión), ROAS (retorno sobre la inversión publicitaria), ROMI (retorno sobre marketing), CTR (tasa de clics), engagement, alcance, LTV (valor del cliente a lo largo del tiempo) o tasa de conversión.

El control de desempeño permite identificar desviaciones, corregir errores y optimizar recursos. Además, brinda información valiosa para comparar campañas, justificar presupuestos y sustentar decisiones ante la dirección general.

En un mercado competitivo como el de la moda, donde los ciclos de tendencia son breves y la saturación de mensajes es alta, medir los resultados se vuelve esencial para evaluar la efectividad real de la comunicación y determinar qué contenidos o plataformas generan mayor retorno.

Una gestión que se base en datos permite reemplazar la intuición por evidencia, y así avanzar hacia una comunicación más precisa, rentable y sostenible.

Finalmente, la quinta etapa consiste en transformar los resultados obtenidos en conocimiento organizacional.

La comunicación estratégica digital no se concibe como un proceso lineal, sino como un ciclo de mejora continua donde los datos, las métricas y las experiencias obtenidas alimentan nuevas decisiones y aprendizajes.

La retroalimentación cumple un doble propósito: por un lado, ajustar tácticas y estrategias en función de la evidencia; por otro, desarrollar capacidades internas y cultura digital dentro de la organización.

Esto implica promover el aprendizaje transversal, documentar buenas prácticas, generar protocolos de actuación y fomentar la innovación continua.

En empresas de moda del AMBA, donde la creatividad y la adaptabilidad son claves, esta función resulta particularmente relevante. La retroalimentación sistemática permite anticiparse a tendencias emergentes, mejorar la eficiencia de los equipos y mantener la coherencia entre la identidad de marca y las exigencias del entorno digital.

Así, la organización pasa de una lógica de ejecución a una lógica de aprendizaje estratégico, en la que cada acción comunicacional deja de ser un fin en sí mismo para convertirse en un insumo de conocimiento que fortalece la toma de decisiones futuras.

## **2.2 Herramientas clave de la gestión estratégica de la comunicación digital**

En un contexto caracterizado por consumidores digitalizados, mercados globalizados y competencia creciente, las herramientas digitales representan una oportunidad para que las

marcas gestionen de manera más eficiente su posicionamiento, fidelicen a sus clientes y expandan su alcance.

En la industria de la moda del Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA), estas herramientas se consolidan como factores estratégicos que permiten tanto a grandes marcas internacionales como a emprendimientos emergentes acceder a públicos amplios, generar experiencias de valor y diferenciarse en un entorno saturado. Su gestión, sin embargo, requiere planificación estratégica, integración con los objetivos de negocio y capacidad de adaptación a las tendencias globales.

Entre las herramientas más relevantes se destacan el SEO y SEM, las redes sociales y el social commerce, la pauta digital y las métricas de efectividad, el marketing de contenidos, el influencer marketing y las plataformas de e-commerce con enfoque omnicanal. Cada una de ellas aporta un valor específico al proceso de comunicación y, en conjunto, configuran un ecosistema digital que fortalece la competitividad de las empresas de moda.

En conjunto, estas herramientas conforman un entramado que, gestionado estratégicamente, se convierte en una fuente de ventajas competitivas sostenibles. El verdadero desafío no reside únicamente en utilizarlas, sino en integrarlas de manera coherente con la identidad de marca, en medir su impacto mediante indicadores claros y en adaptarlas a un entorno en permanente transformación. De esta forma, la comunicación digital deja de ser un recurso táctico para consolidarse como un eje estratégico capaz de potenciar el posicionamiento, la fidelización y el crecimiento de la industria de la moda en el AMBA.

### **SEO (Search Engine Optimization) y SEM (Search Engine Marketing)**

El SEO y el SEM constituyen herramientas fundamentales para garantizar la visibilidad de las marcas en entornos digitales. El SEO se centra en la optimización orgánica de contenidos para lograr un mejor posicionamiento en los motores de búsqueda, mientras que el SEM se basa en campañas de pago que permiten obtener resultados inmediatos

En el sector de la moda, estas herramientas funcionan como el primer punto de contacto entre el consumidor y la marca. La optimización de palabras clave relacionadas con tendencias, colecciones o categorías específicas favorece el descubrimiento de productos, mientras que el SEM posibilita alcanzar segmentos de mercado definidos en momentos estratégicos, como lanzamientos de temporada o promociones especiales. En el AMBA, donde los consumidores

recurren cada vez más a buscadores para comparar precios y estilos, SEO y SEM se constituyen en pilares esenciales para la captura de demanda y la generación de tráfico hacia los canales de venta.

### **Redes sociales y social commerce**

Las redes sociales se han consolidado como el espacio por excelencia para la interacción entre marcas y consumidores. A diferencia de otros canales, ofrecen inmediatez, segmentación y un alto grado de interacción. Según Mangold y Faulds (2009), las redes sociales funcionan como un híbrido entre comunicación de masas y comunicación interpersonal, lo que las convierte en un recurso estratégico para la gestión empresarial.

En la moda, plataformas como Instagram, TikTok o Pinterest cumplen un rol central en la construcción de comunidades digitales. El fenómeno del social commerce ha transformado estas plataformas en verdaderos espacios de transacción, donde los consumidores pueden descubrir, evaluar y comprar productos sin abandonar el entorno social. Para las marcas del AMBA, esta práctica resulta especialmente útil para ampliar su alcance, fortalecer la fidelización y convertir la interacción en ventas directas.

### **Pauta digital y métricas**

La pauta digital constituye una de las herramientas más efectivas para lograr un impacto inmediato en términos de alcance y conversión. A través de plataformas como Meta Ads, Google Ads o TikTok Ads, las marcas de moda pueden segmentar a sus audiencias de manera precisa, optimizando recursos y maximizando resultados.

La medición de la efectividad de estas campañas se realiza mediante indicadores clave como el Return on Investment (ROI), el Return on Advertising Spend (ROAS) y el Return on Marketing Investment (ROMI). En la industria de la moda, donde la decisión de compra suele estar influenciada por factores aspiracionales y emocionales, estas métricas permiten evaluar no solo la rentabilidad directa de la inversión, sino también el impacto en la recordación y el posicionamiento de la marca.

## **Marketing de contenidos (blogs, newsletters, microvideos)**

El marketing de contenidos se basa en la creación de información relevante, valiosa y atractiva que aporte valor al consumidor más allá de la simple promoción de productos. En moda, esta estrategia se manifiesta en blogs que comparten tendencias, newsletters personalizadas con lanzamientos exclusivos o microvideos que muestran estilos y combinaciones posibles.

Su importancia radica en la capacidad de construir una narrativa coherente con la identidad de la marca y de fomentar una relación más cercana con los consumidores. Para las empresas del AMBA, el marketing de contenidos representa una oportunidad de diferenciarse en un mercado saturado, proyectando valores de autenticidad, innovación y conexión cultural con su público.

## **Influencer marketing y su impacto en la moda**

El influencer marketing se ha convertido en una de las estrategias más influyentes en la industria de la moda. Los influencers actúan como líderes de opinión digitales, capaces de trasladar confianza y credibilidad a sus comunidades, influyendo directamente en la actitud hacia la marca y en la intención de compra.

En el AMBA, los micro influencers han cobrado especial relevancia por su capacidad de generar vínculos más auténticos y cercanos con audiencias segmentadas. Su colaboración con marcas locales permite ampliar el alcance de la comunicación, al tiempo que fortalece la percepción de autenticidad y pertenencia cultural, aspectos clave para la construcción de ventajas competitivas sostenibles en la moda.

## **Plataformas de e-commerce y omnicanalidad**

El e-commerce ha transformado la industria de la moda al ampliar el alcance de las marcas y facilitar la personalización de la experiencia de compra. Plataformas como Tienda Nube, Mercado Libre o Shopify han democratizado el acceso de las empresas locales a mercados más amplios, ofreciendo soluciones integradas para la gestión de ventas, pagos y envíos

A su vez, la omnicanalidad se ha convertido en un requisito estratégico: los consumidores esperan una experiencia coherente y fluida tanto en los entornos físicos como digitales. Para las marcas de moda del AMBA, esto implica integrar sus showrooms y tiendas físicas con

plataformas digitales, logrando una continuidad que potencie la fidelización y el valor percibido por el cliente. La correcta gestión de esta integración se traduce en una ventaja competitiva, ya que permite satisfacer a un consumidor cada vez más exigente y habituado a alternar entre múltiples canales.

## **CAPÍTULO 3: VENTAJAS COMPETITIVAS Y POSICIONAMIENTO**

### **3.1 Ventajas competitivas sostenibles**

En la moda del Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA), un entorno de alta fragmentación, ciclos estéticos veloces y presión de costos, entendemos la ventaja competitiva sostenible como la capacidad de sostener rendimientos superiores mediante una gestión estratégica de la pauta digital que no solo compra ventas de corto plazo, sino que construye activos y rutinas difíciles de replicar.

La ventaja competitiva sostenible se refiere a aquellos atributos, recursos y capacidades que permiten a la marca crear y sostener rendimientos superiores a la media, difícilmente imitables o sustituibles por los rivales. Desde la visión basada en recursos, esto ocurre cuando los recursos cumplen con los criterios VRIO (valiosos, raros, inimitables y organizados) y se articulan mediante rutinas y procesos que capturan su valor en el tiempo.

La literatura de capacidades dinámicas complementa esta mirada y explica la sostenibilidad como la habilidad de la firma para sentir oportunidades o amenazas, aprovecharlas y reconfigurar su base de recursos ante shocks tecnológicos o de mercado. En entornos volátiles, como la moda, la ventaja competitiva sostenible proviene menos de activos fijos y más de la organización de intangibles con aprendizaje continuo, como son la marca, los datos, la comunidad, la creatividad.

Según Morgan y Hunt la pauta no concluye en la compra: remarketing, CRM ads y contenidos postcompra convierten compradores en recurrentes, alimentando audiencias propias y comunidad, lo que crea barreras de salida emocionales y relacionales.

### **3.2 Inimitabilidad y unicidad del activo digital en el AMBA**

La ventaja competitiva sostenible en marcas de moda del AMBA se funda, en gran medida, en la construcción y el resguardo de activos digitales inimitables. En un entorno caracterizado por la rápida circulación de tendencias estéticas y por la imitación casi instantánea de formatos y tácticas, las firmas que logran acumular un sistema propio hecho de códigos de identidad visual, narrativa consistente, comunidad activa, datos propietarios y rutinas de aprendizaje, convierten su cultura creativa en un patrimonio digital difícil de reproducir por la competencia. Esta unicidad no radica en una pieza aislada como un logo, un filtro o una

campaña puntual, sino en la coherencia y persistencia con la que una marca alinea sus decisiones de comunicación a lo largo del tiempo y de los canales como redes sociales, e-commerce, marketplaces y experiencias físicas conectadas.

La ventaja competitiva sostenible en las marcas de moda del AMBA se explica, en gran medida, por la capacidad de construir, sostener y gobernar activos digitales que cumplen con los criterios VRIO, ser valiosos para el mercado, raros respecto de la competencia, difíciles de imitar y organizacionalmente explotados para capturar su potencial. En este marco, la gestión estratégica de la comunicación digital utiliza las habilidades que hace VRIO a dichos activos, los vuelve realmente valiosos para los públicos, defiende su rareza frente a la homogeneización de tendencias, incrementa sus costos de imitación y garantiza que la organización esté preparada para capturar su valor.

En el AMBA, donde abundan emprendimientos de alta creatividad pero de capacidad organizativa desigual, la clave no es “crear más”, sino gobernar mejor lo creado, seleccionar territorios simbólicos, custodiar la coherencia, cultivar comunidades y audiencias propias, y aprender con método.

### **3.3 Rentabilidad y valor agregado en el AMBA**

La rentabilidad en emprendimientos de moda del AMBA no emerge de la visibilidad por sí sola, sino de un régimen de gestión que integra construcción de marca y activación, coordina orgánico y pago y aprende sistemáticamente de los datos para re asignar recursos donde más valor se crea y captura (Hanssens, 2015). En este marco, la gestión estratégica de la comunicación digital sostiene un posicionamiento claro que reduce fricciones de decisión y potencia la eficiencia del embudo, a su vez, ese posicionamiento se traduce en ventajas competitivas sostenibles cuando impacta simultáneamente en eficiencia de adquisición, capacidad de captura de margen y conversión de audiencias propias (Keller, 2013; Binet & Field, 2013). Para operacionalizar esta relación se analizan tres indicadores: costo de adquisición de cliente digital, margen de precio premium y tasa de conversión (TC) de seguidores a compradores.

Definimos el costo de adquisición de cliente digital como el gasto atribuible a adquisición dividido por los clientes nuevos de un período. Su lectura estratégica exige compararlo con un benchmark sectorial: un costo de adquisición del cliente inferior al promedio sugiere alta

eficiencia del sistema de adquisición, sea por mejor segmentación, mayor persuasión creativa, superior experiencia post-click o por equidad de marca que acorta el ciclo de decisión (Gupta & Lehmann, 2005; Blattberg, Kim, & Neslin, 2008). La gestión estratégica de comunicación digital incide en el costo de adquisición de cliente digital por tres vías complementarias: la construcción de demanda orgánica mediante SEO y contenidos que no pierden su vigencia con el tiempo, que amortiguan la dependencia del pago (Binet & Field, 2013), la integración omnicanal que reduce pérdidas por inconsistencias entre plataformas digitales, ecommerce y tienda (Verhoef, Kannan, & Inman, 2015), y la atribución y ventanas de efecto que reconocen derrames hacia búsquedas de marca y tráfico directo, evitando penalizar tácticas de marca cuando se mide el retorno (Rutz, Trusov, & Bucklin, 2011). Un costo de adquisición de cliente digital inferior y estable en ventanas trimestrales indica que la firma convierte capital simbólico en eficiencia es una señal de ventaja competitiva sostenible en contextos volátiles (Hanssens, 2015).

El margen de precio premium capta la capacidad de captura de valor asociada a un posicionamiento defendible, cuando el precio medio de la marca supera de forma sostenida al precio medio del mercado para productos comparables, controlando categoría y calidad, se infiere la presencia de equidad de marca y señales de calidad que los consumidores validan (Keller, 2013). Desde la perspectiva del valor del cliente, un premium sostenido que coexiste con margen de contribución saludable y rotación adecuada refleja poder de marca y justifica inversiones de largo plazo en comunicación (Gupta & Lehmann, 2005; Hanssens, 2015).

La tasa de conversión de seguidores a compradores mide la efectividad de la influencia sobre la audiencia propia: el porcentaje de seguidores que realizan al menos una compra en el período. A diferencia de la conversión puramente web, esta tasa de conversión captura el rendimiento del capital relacional construido con contenidos y comunidad (Morgan & Hunt, 1994; Kumar & Reinartz, 2016). La gestión estratégica de la comunicación digital la impulsa alineando relevancia editorial (mensajes y formatos guiados por datos), experiencia de aterrizaje (claridad, velocidad, consistencia entre promesa y ficha) y orquestación post-compra (CRM, contenidos de uso/cuidado, programas de lealtad) que fomentan recompras y lealtad a la marca (Verhoef, 2003; Villanueva, Yoo, & Hanssens, 2008)

### **3.4 El Posicionamiento Competitivo: Un Constructo Estratégico Digital Integrado a la Hipótesis Central**

Este apartado establece la articulación conceptual que explica la relación causal directa entre la gestión estratégica de la comunicación digital y la consecución del posicionamiento competitivo para los emprendimientos de moda en el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA). La investigación argumenta que la gestión estratégica de la comunicación digital es la competencia central indispensable que permite transformar el valor simbólico de la economía cultural y creativa en una posición de mercado defendible. Este marco teórico es fundamental para evaluar cómo esta gestión incide en el posicionamiento y la generación de ventajas competitivas sostenibles, que son los propósitos cardinales de la investigación.

### **3.5 El posicionamiento competitivo como imperativo de supervivencia y estrategia de diferenciación**

El posicionamiento competitivo es la variable dependiente central de la tesis y su análisis se justifica porque opera como el factor determinante para la supervivencia y la rentabilidad de las empresas de moda en el AMBA. El posicionamiento, conceptualizado por Kotler y Keller (2012) como la acción de asegurar un lugar distintivo en la mente del público objetivo, adquiere una criticidad existencial en el contexto local.

La demostración de la hipótesis requiere fundamentar por qué la diferenciación es la única estrategia viable. Aplicando la estrategia competitiva de Michael Porter (1985), se entiende que el sector, enmarcado en la economía cultural y creativa, no puede competir en costos contra las importaciones debido a la atomización empresarial y la marginal inversión en publicidad tradicional (Fundar, 2023). Por ende, la diferenciación es la única vía para que las PyMES obtengan tasas de rendimiento superiores al promedio. El posicionamiento competitivo es la manifestación de que la marca ha logrado exitosamente esta diferenciación. Es la barrera cognitiva que protege a la empresa de la amenaza constante de los sustitutos y las importaciones, asegurando que el valor de autoría se traduzca en una ventaja económica. La tesis sostiene que la gestión estratégica de la comunicación digital es el único medio eficiente para construir y comunicar esa diferenciación, relacionando así la causa (Gestión Estratégica) con el efecto (Posicionamiento y Ventaja Competitiva Sostenible). La notoriedad y la diferenciación percibida, conceptos clave en la "batalla por la mente" de Al Ries y Jack Trout (1981), se convierten en los indicadores a medir para determinar el éxito de la estrategia digital propuesta.

### **3.6 La Gestión Estratégica Digital como Competencia Central para la Ventaja Competitiva Sostenible**

La tesis postula que la gestión estratégica de la comunicación digital debe ser entendida como la competencia central que ancla el valor de la moda del AMBA a largo plazo, generando una ventaja competitiva sostenible. Este concepto se utiliza para explicar el efecto de la gestión estratégica de la comunicación digital sobre la sostenibilidad de los emprendimientos.

Esta visión se alinea con el marco de competencias centrales de Prahalad y Hamel (1990). La gestión estratégica de la comunicación digital es la habilidad que transforma el potencial cultural del AMBA en una ventaja operacional, cumpliendo con los criterios VRIO de Barney (1991). Es valiosa porque permite la diferenciación y es rara e inimitable porque implica un conocimiento organizativo y una pericia digital que no son replicables por competidores con una aproximación táctica. La gestión estratégica de la comunicación digital es, por lo tanto, la disciplina clave para identificar las prácticas que explican el posicionamiento competitivo y la ventaja competitiva sostenible. Esta gestión convierte la limitación económica de la PyME en una fortaleza, un factor cuyo efecto debe ser analizado en función del tamaño y la antigüedad del emprendimiento.

### **3.7 Posicionamiento en el Ecosistema Digital: Dominio del Flujo y la Infraestructura Algorítmica**

El éxito del posicionamiento competitivo depende del dominio del flujo de información en el ecosistema digital, lo cual es esencial para que la gestión estratégica de la comunicación digital pueda cumplir su rol. El posicionamiento es inseparable de la sociedad red de Manuel Castells (2009), donde el poder se organiza en nodos y el flujo es la clave de la organización social. La gestión estratégica de la comunicación digital debe tener la capacidad de convertir a la marca de moda en un nodo de información relevante.

Esto es especialmente crítico en la cultura de la conectividad de Van Dijck (2016), donde las plataformas son estructuras de software que controlan la visibilidad mediante lógicas algorítmicas. La investigación sostiene que la gestión estratégica de la comunicación digital es indispensable porque es la única que permite adaptar la narrativa de autoría a las exigencias de esta infraestructura, asegurando la permanencia y la frecuencia de visualización. Este análisis permite identificar las prácticas y herramientas que mejor resuelven el desafío de la visibilidad algorítmica. El posicionamiento competitivo es, en este

sentido, un resultado directo del dominio del flujo, garantizando la notoriedad sostenida en el AMBA.

### **3.8 Legitimación Relacional: La Co-creación y el Contenido Generado por el Usuario como Sellos del Posicionamiento**

El posicionamiento competitivo se consolida y se vuelve sostenible a largo plazo a través de la legitimación relacional, un proceso que la gestión estratégica de la comunicación digital debe gestionar activamente. La investigación subraya que el posicionamiento ya no se impone, sino que se co-crea, según el concepto de hipermediaciones de Carlos Scolari (2008). La gestión estratégica de la comunicación digital debe dirigir activamente esta co-evolución entre marca y consumidor.

El contexto local es crucial: la baja confianza en la publicidad tradicional (Ipsos, 2025) exige que la legitimidad se obtenga mediante la validación social. El contenido generado por el usuario es el indicador empírico clave de esta legitimación relacional, operando como una forma de publicidad C2C (Consumer to Consumer) más creíble y rentable (Tienda Nube / CACE, 2025). La función de la gestión estratégica de la comunicación digital es orientar, incentivar y amplificar este contenido, transformando las limitaciones físicas de la PyME en una fortaleza relacional. Esta validación social lograda es el constructor final de un posicionamiento competitivo sostenible para la moda en el AMBA, y será la base para identificar las prácticas de gestión que tienen un mayor peso en la generación de la ventaja competitiva sostenible.

## **METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

### **Fundamentación metodológica**

El presente trabajo de investigación se abordó desde un paradigma mixto, articulando enfoques cuantitativos y cualitativos con el fin de obtener una comprensión amplia e integral del fenómeno estudiado. Este enfoque resulta pertinente debido a que la problemática analizada —la gestión estratégica de la comunicación digital en los emprendimientos de moda del AMBA— combina dimensiones objetivas (uso de herramientas digitales, frecuencia, métricas, plataformas) y dimensiones subjetivas (percepciones, valor simbólico, coherencia discursiva, confianza), las cuales requieren métodos capaces de capturar tanto datos medibles como significados interpretativos.

Desde una perspectiva cuantitativa, se adoptó un método descriptivo, sustentado en la recolección de datos mediante encuestas estructuradas. El propósito fue identificar patrones, prácticas y comportamientos vinculados a la comunicación digital y al posicionamiento competitivo, tanto desde la mirada de los emprendimientos como desde la percepción de los consumidores. Según Sampieri, Collado y Lucio (2022), los estudios descriptivos permiten especificar propiedades y características relevantes de fenómenos determinados, utilizando criterios sistemáticos que revelan su estructura y funcionamiento.

El enfoque cualitativo se fundamenta en la necesidad de explorar en profundidad las experiencias, valoraciones y percepciones de los distintos actores involucrados. Como sostienen Sampieri, Collado y Lucio (2022), el método cualitativo permite comprender significados y fenómenos desde la perspectiva de los participantes, sin recurrir a mediciones numéricas, y resulta especialmente apropiado para interpretaciones complejas dentro de contextos culturales y simbólicos.

El diseño metodológico adoptado fue no experimental, descriptivo y exploratorio. Se lo considera no experimental porque no se manipularon variables ni se controlaron condiciones externas, sino que se analizó la realidad tal como se presenta, en concordancia con el paradigma interpretativo. A su vez, el estudio es descriptivo, dado que permitió caracterizar prácticas de comunicación digital, comportamientos del consumidor y percepciones vinculadas al posicionamiento competitivo. Finalmente, es exploratorio, ya que aborda un fenómeno emergente y aún poco documentado: la profesionalización de la comunicación

digital en los emprendimientos de moda independientes del AMBA. Este enfoque combinado hizo posible observar el fenómeno comunicacional en su funcionamiento natural, captando patrones espontáneos, percepciones genuinas y dinámicas propias del ecosistema digital actual.

El alcance temporal del estudio se extendió entre julio y noviembre de 2025, y el alcance geográfico se circunscribió al Área Metropolitana de Buenos Aires, caracterizada por una alta concentración de emprendimientos creativos y consumidores digitalizados.

### **Trabajo de campo**

Para abordar los objetivos planteados, se aplicaron tres técnicas principales de recolección de datos:

1. Entrevistas semiestructuradas a expertos y actores clave,
2. Encuestas estructuradas,
3. Un focus group con consumidores de moda del AMBA.

Cada instrumento se seleccionó por su pertinencia respecto del tipo de información requerida y su contribución al proceso de triangulación metodológica.

### **Entrevistas a expertos**

Con el fin de incorporar una perspectiva más amplia vinculada a la economía cultural y creativa y al sector moda, se realizaron dos entrevistas a expertos el día 4/11/2025 mediante videollamadas individuales en Microsoft Teams.

Las entrevistas siguieron un cuestionario de cinco preguntas abiertas con repreguntas idénticas para ambos especialistas, garantizando la coherencia en la recolección cualitativa.

Los expertos entrevistados fueron:

- Enrique Avogadro – Ex Ministro de Cultura, fundador de Pulmón Creativo.
- Victoria Salías – Consultora independiente en gestión de instituciones y empresas de moda, docente en Diseño de Indumentaria y Textil (FADU–UBA).

Sus aportes permitieron contextualizar los resultados desde una perspectiva sectorial, cultural y estratégica.

### **Entrevistas a personas claves**

Se realizaron tres entrevistas cualitativas a actores relevantes del ecosistema emprendedor y del ámbito del marketing digital, combinando entrevistas presenciales y por videollamada (Teams), también durante noviembre. En todos los casos, se utilizó una guía de siete preguntas abiertas con repreguntas, idéntica para los participantes.

Los entrevistados fueron:

- Delfina Álvarez Arias – Profesional en pauta digital.
- Valentina Sánchez Azzaro – Fundadora del emprendimiento de moda Aura 7.  
*(Ambas entrevistadas en conjunto.)*
- Bianca Antonini – Fundadora de Kiebrand.
- Clara Trillo – Influencer y profesional en pauta digital.

Estas entrevistas permitieron profundizar en prácticas reales de planificación comunicacional, integración de herramientas, desafíos profesionales, percepciones de mercado y criterios de posicionamiento en el AMBA.

### **Encuestas**

Se diseñaron dos encuestas estructuradas utilizando la plataforma Google Forms y fueron distribuidas entre los días 5/11/2025 y 15/11/2025. La primera estuvo dirigida a emprendimientos de moda del AMBA con el objetivo de identificar el grado de planificación, profesionalización e integración de la comunicación digital.

La segunda estuvo dirigida a consumidores de moda del AMBA, con el fin de analizar cómo perciben la comunicación, qué factores generan confianza, qué señales asocian al posicionamiento y cómo influyen estos aspectos en su decisión de compra.

Las encuestas se distribuyeron mediante Instagram, WhatsApp y LinkedIn, lo cual permitió acceder a una muestra relevante y heterogénea, manteniendo la confidencialidad de los datos. Se obtuvieron 20 respuestas de emprendimientos y 72 respuestas de consumidores, las cuales fueron válidas en su totalidad.

## **Focus group con consumidores de moda**

Complementariamente, se llevó a cabo un focus group compuesto por cinco consumidores de moda del AMBA, con el objetivo de explorar en profundidad las percepciones, expectativas y valoraciones que tienen sobre la comunicación digital de los emprendimientos locales.

Los participantes fueron:

- Laura Ceccato – 26 años, responsable de marketing en John Deere, estudiante de Marketing.
- Esteban Rocha – 27 años, estudiante de Comercio Internacional (UADE), trabaja de Customer Experience en Merck.
- Valentina Gómez – 24 años, estudiante de Marketing (UADE), trabaja en la administración de un outlet de ropa.
- Sol Vegezzi – 23 años, estudiante de Publicidad (UM), trabaja en planificación en una productora.
- Valentina Cristante – 24 años, estudiante de Comercio Internacional (UADE), trabaja en el área de comercio exterior de un banco.

La sesión se desarrolló mediante una guía de tres preguntas principales con repreguntas orientadoras.

El focus group permite captar dimensiones simbólicas, emocionales y perceptivas imposibles de registrar mediante encuestas.

A continuación se presenta un cuadro sintético (figura 1). En él se detallan los principales elementos del proceso de investigación, incluyendo las técnicas e instrumentos utilizados. Este esquema permite visualizar cómo se articulan los distintos componentes metodológicos en coherencia con los objetivos y el paradigma seleccionado.

Figura 1: Cuadro metodológico

Preguntas	Objetivos	VARIABLES	Dimensión	Indicadores	Instrumentos	Marco teórico
¿Cómo la gestión estratégica de la comunicación digital incide en el posicionamiento y en la generación de ventajas competitivas sostenibles de los emprendimientos de moda del AMBA?	Evaluar cómo la gestión estratégica de la comunicación digital incide en el posicionamiento y en la generación de ventajas competitivas sostenibles de los emprendimientos de moda del AMBA, dentro de la economía cultural y creativa.	Gestión Estratégica de la Comunicación Digital; Ventajas Competitivas Sostenibles; Posicionamiento				
¿Cómo se relaciona la gestión estratégica de la comunicación digital con cada componente del posicionamiento y con indicadores de ventajas competitivas sostenibles?	Identificar las prácticas de gestión estratégica de la comunicación digital que más contribuyen al posicionamiento y a las ventajas competitivas sostenibles.	Gestión Estratégica de la Comunicación Digital; Ventajas Competitivas Sostenibles; Posicionamiento	Prácticas	Nivel de planificación	Encuestas a emprendimientos; Encuestas a consumidores; Entrevistas semiestructuradas; Focus group	Capítulo 2; 2.1; 2.2 Capítulo 3.4; 3.5; 3.8
¿Qué prácticas dentro de la gestión estratégica de la comunicación digital explican con mayor peso el posicionamiento?	Identificar las principales herramientas de comunicación digital utilizadas en la industria de la moda del AMBA y analizar su gestión estratégica en función de su aporte al posicionamiento y a las ventajas competitivas sostenibles.	Gestión Estratégica de la Comunicación Digital; Posicionamiento	Herramientas	Uso de herramientas digitales	Encuestas a emprendimientos; Encuestas a consumidores; Entrevistas semiestructuradas	Capítulo 2; 2.1; 2.2 Capítulo 3.4; 3.7; 3.8
¿Varía el efecto de la gestión estratégica de la comunicación digital sobre el posicionamiento y las ventajas competitivas sostenibles según el tamaño del emprendimiento y la antigüedad de la marca?	Explicar el efecto de la gestión estratégica de la comunicación digital sobre el posicionamiento y las ventajas competitivas sostenibles en emprendimientos de moda y pequeñas y medianas empresas del AMBA, considerando tamaño y antigüedad de la marca.	Gestión Estratégica de la Comunicación Digital; Ventajas Competitivas Sostenibles; Posicionamiento; Características del emprendimiento	Efecto	calidad y coherencia del contenido; reconocimiento y diferenciación de marca	Encuestas a emprendimientos; Encuestas a consumidores; Entrevistas semiestructuradas; Focus group	Capítulo 1.3; Capítulo 2; Capítulo 3.5; 3.8

Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

### 4.1 Análisis de los datos recogidos mediante entrevistas a expertos

Para realizar el análisis de entrevistas a expertos, se elaboró un cuadro comparativo, donde se buscó analizar cada una de las respuestas obtenidas por los entrevistados.

Figura 2: Cuadro comparativo de las respuestas de expertos.

Dimensión	Victoria Salias – Experta en moda	Enrique Avogadro – Experto en economía cultural y creativa
Rol de la comunicación digital en la moda / ICC.	Sostiene que la comunicación digital es central para cualquier industria y “todavía más” para la moda, al punto de haber desplazado a medios tradicionales como radio, TV y gráfica. En moda, con lanzamientos constantes y alto ritmo de producción, las redes y el entorno digital se vuelven el canal principal de comunicación y venta.	Afirma que la moda, como industria cultural, vende antes que nada un concepto/una historia, y no solo un producto funcional. La comunicación digital es el dispositivo que permite construir esa historia de marca, encontrar un receptor y transformar esa narrativa en comunidad y clientes.
Planificación y gestión estratégica de la comunicación digital.	Dice que hoy la planificación de comunicación es casi tan importante como la planificación productiva. Antes la comunicación seguía los tiempos de producción; ahora hay una planificación permanente que se conecta con lanzamientos y también con acciones puntuales. Para ella, ninguna empresa de moda puede pensarse sin un plan de comunicación digital y de venta online.	Habla menos de calendario, pero marca que la estrategia pasa por definir muy bien la historia y la identidad de la marca, y construir luego la comunicación en función de esa narrativa. Subraya que las marcas más exitosas son las que tienen una historia muy nítida y estable, que se reinterpreta en cada temporada pero permanece en el centro.

<p>Valor simbólico, identidad y activos intangibles.</p>	<p>Equipara moda y arte contemporáneo: el valor simbólico mueve el precio. Una remera puede valer mucho más solo por la etiqueta, aun con calidad similar a otra más barata. La clave, dice, es generar un diferencial de diseño e identidad, encontrar un nicho de consumidores y construir un relato singular</p>	<p>Plantea explícitamente que la marca y la narrativa digital son activos intangibles con “valor altísimo”. Se miden, por ejemplo, como diferencia de precio entre dos prendas iguales con y sin marca, y también por la gente que patrocina la marca en redes sin que se lo pidan. Ese intangible impacta en el valor de la empresa y en el precio de sus acciones.</p>
<p>Transformación del valor simbólico en valor económico.</p>	<p>Señala que hoy la comunicación digital es el principal canal de venta y promoción: casi no quedan publicaciones físicas, y redes como Instagram/TikTok permiten descubrir diseñadores de todo el mundo. Ese ecosistema potencia que el valor simbólico se convierta en demanda y ventas, reforzando el lugar de la moda en lo digital.</p>	<p>Explica que la comunicación digital permite personalizar al máximo el mensaje, adaptándolo a cada plataforma y audiencia mediante segmentación. Eso facilita que los expuestos a campañas se conviertan en clientes y, mejor aún, en comunidades fieles que funcionan como embajadores. Así, el valor simbólico se convierte en valor económico vía conversión y fidelización.</p>
<p>Ventaja competitiva y diferenciación en el contexto argentino.</p>	<p>Para lograr una ventaja competitiva sostenible, insiste en diferenciarse encontrando un nicho de identidad y consumidores. En un entorno saturado, competir por precio lleva al básico; competir por valor simbólico y diseño diferencial permite sostenerse en el tiempo. Destaca el “rebusque” argentino: creatividad para trabajar con limitaciones de materia prima, series cortas, cápsulas “selectas” que transforman problemas de abastecimiento en rasgos de identidad.</p>	<p>Remarca que Argentina es un país caro y poco tecnificado, por lo que no puede competir por precio, solo por diferenciación. La sostenibilidad de la ventaja pasa por diseño original, narrativa de marca y construcción de comunidad. Subraya la dificultad de sostener proyectos autorales y la necesidad de innovar en diseño, relato y vínculo con el cliente.</p>

<p>Economía cultural, territorio y oportunidades (AMBA/Argentina).</p>	<p>Señala que la moda argentina tiene una imagen fuerte en Latinoamérica y que el país se caracterizó por desarrollar marcas con imagen propia, no solo maquila. Ve oportunidades en emprendimientos de alto valor agregado que exporten en pequeña escala aprovechando el valor simbólico, aunque el contexto macro e impositivo dificulta escalar. Plantea la necesidad de políticas de Estado y mejor articulación de la cadena de valor</p>	<p>Habla de la dificultad de “ser parte de la conversación” en una cultura digital saturada, donde el primer desafío es llamar la atención. Al mismo tiempo, ve una gran oportunidad en encontrar una voz argentina propia, original y distinta, en lugar de copiar modelos externos. Cita el fútbol y la música urbana como ejemplos de sectores que ya logran exportar identidad cultural argentina y ve en la moda un campo donde podría ocurrir lo mismo si se construyen marcas reconocibles y diferentes.</p>
<p>Tecnología e inteligencia artificial.</p>	<p>Es prudente: reconoce que no sabe tanto de IA, pero ve oportunidades en modelado digital de prendas y diseño. Advierte que es una herramienta que requiere buen input de información; mal usada puede devolver datos erróneos y ser un riesgo, especialmente para proyecciones de negocio o producción. Propone un uso cuidadoso y profesionalizado.</p>	<p>Es abiertamente optimista: compara la IA con tecnologías horizontales como la electricidad o Internet, que transforman todos los sectores. Señala que ya mejora la productividad y que tenderá a nivelar el terreno si todos acceden. El desafío es la alfabetización en IA para no generar brechas entre quienes la usan y quienes no. Cree que el valor humano residirá en el vínculo emocional y el cara a cara, mientras la IA se usa para todo lo demás.</p>

Fuente: Elaboración propia.

### **Análisis de diferencial semántico de Osgood en expertos**

Con el propósito de profundizar en las percepciones individuales sobre la gestión estratégica de la comunicación digital en la industria de la moda en el AMBA, se aplicó la técnica del diferencial semántico de Osgood a los expertos entrevistados. Este método permite medir de forma más precisa las actitudes y valoraciones subjetivas que los entrevistados

asignan a diferentes conceptos.

En este caso se utilizaron 3 conceptos específicos para evaluar:

- La percepción sobre la planificación estratégica de la comunicación digital en los emprendimientos de moda en el AMBA
- La percepción sobre el valor simbólico de las marcas
- La percepción sobre la economía cultural y creativa y sus oportunidades en la industria de la moda

Se asignó un puntaje en cada escala para cada entrevistado, teniendo en cuenta las opiniones volcadas en las respuestas de las entrevistas las cuales pueden observarse en las siguientes figuras a continuación.

Figura 3: Importancia de la planificación y gestión de la comunicación digital

1 = Irrelevante — 5 = Fundamental

ENTREVISTADO	1	2	3	4	5
Victoria Salias					5
Enrique Avogadro				4	

Fuente: Elaboración propia

Figura 4: Valor simbólico de las marcas de moda

1 = Poco relevante para el posicionamiento — 5 = Muy relevante para el posicionamiento

ENTREVISTADO	1	2	3	4	5
Victoria Salias					5
Enrique Avogadro					5

Fuente: Elaboración propia

Figura 5: Oportunidades en la Economía cultural y creativa

1 = Pocas oportunidades — 5 = Altas oportunidades

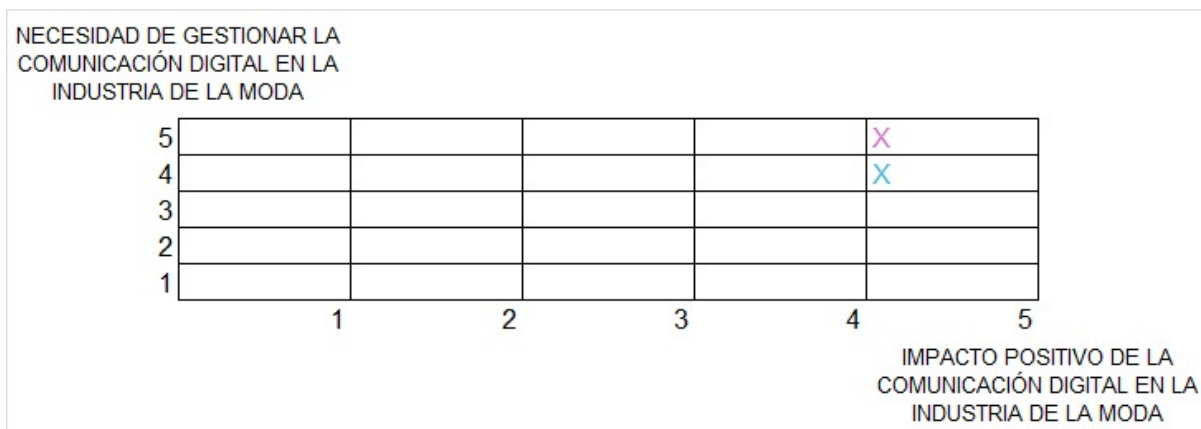
ENTREVISTADO	1	2	3	4	5
Victoria Salias					5
Enrique Avogadro				4	

Fuente: Elaboración propia

Seguidamente se colocaron escalas obtenidas en un par de ejes cartesianos

En primer lugar en la figura siguiente se relacionan la necesidad de gestionar la comunicación digital en la industria de la moda con el impacto positivo de la comunicación digital en la industria de la moda.

Figura 6: Relación necesidad de gestionar con el impacto de la comunicación digital



Fuente: Elaboración propia

Luego se relaciono el nivel de planificación estratégica con el impacto positivo de la comunicación digital en la industria de la moda en la siguiente Figura 7.

Figura 7: Relación nivel de planificación con la capacidad para generar VC

NIVEL DE PLANIFICACION ESTRATEGICA LA COMUNICACIÓN DIGITAL				
5				X
4			X	
3				
2				
1				
	1	2	3	4
	CAPACIDAD DE LA CD PARA GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS SOSTENIBLES			

Fuente: Elaboración propia

El diferencial semántico aplicado a Enrique Avogadro y Victoria Salias muestra un alto consenso en los puntos centrales: ambos consideran que la comunicación digital en la moda del AMBA es necesaria, estratégica y con fuerte impacto positivo cuando se gestiona de manera planificada. Coinciden en que una comunicación digital profesional y coherente puede convertirse en un recurso clave para generar ventajas competitivas sostenibles, al potenciar la identidad de autor, la construcción de comunidad y el valor simbólico de las marcas.

A partir de las entrevistas en profundidad realizadas a la experta en moda y al experto en economía cultural y creativa se observa una fuerte convergencia en torno al papel de la comunicación digital en la industria de la moda. Ambos sostienen que la gestión de la comunicación digital debe ser planificada y estratégica, al punto de volverse un componente estructural del modelo de negocio: en el caso de la moda, casi tan importante como la planificación productiva, y en el campo de las industrias culturales, inseparable de la construcción de marca, comunidad y relaciones de largo plazo con el público.

Del mismo modo, las valoraciones sobre la naturaleza simbólica de la moda y su vínculo con la economía cultural y creativa son altamente coincidentes. Tanto Victoria Salias como Enrique Avogadro entienden la moda ante todo como un soporte de valor simbólico que luego se traduce en valor económico, y la inscriben claramente dentro del ecosistema de las industrias culturales.

## **4.2 Análisis de los datos recogidos mediante entrevistas a personas clave**

En el cuadro a continuación se presenta una síntesis de las entrevistas realizadas a personas relevantes del ecosistema emprendedor y del ámbito del marketing digital. Dicho cuadro se observa en la figura 8.

Figura 8: Cuadro comparativo de las respuestas a personas clave

Dimensión	Clara Trillo – Creadora de contenido y gestora de pauta	Bianca Antonini – Dueña de KIEBRAND	Valentina Sánchez & Delfina Álvarez – Aura7
Planificación Estratégica	Dice que la comunicación digital es “una de las patas más importantes” y que la propuesta de valor debe estar clarísima. Plantea siempre un calendario (normalmente mensual en orgánico) y un trabajo semanal en pauta ajustando creativos según rendimiento. La planificación tiene que estar 100% alineada con los objetivos del negocio (ventas, reconocimiento, tráfico, comunidad).	Organiza el año por drops: cada lanzamiento parte de un concepto creativo del que se desprenden colección y contenido. A medida que creció la marca, fue dedicándole “mucho a la parte digital” para poder competir con marcas nacionales y de afuera diferenciándose desde la comunicación y el concepto, no solo desde el producto.	Tienen una planificación general anual y luego planifican por hitos: Cyber Monday, drops, campañas con influencers o momentos de liquidar colecciones para lanzar temporada nueva. Definen cerca de cada fecha estrategias de contenido, descuentos y refuerzos en función del objetivo (vender stock, lanzar nueva colección, etc.).

<p>Herramientas y ejecución digital</p>	<p>Ordena las herramientas empezando por Instagram y TikTok (para moda “un emprendimiento no funciona” sin eso), luego pauta en Meta y anuncios en TikTok. También usa colaboraciones con influencers (mejor orgánicas y por canje) y ve el email marketing y WhatsApp como útiles para fidelizar cuando la marca tiene más presupuesto.</p>	<p>Su crecimiento empezó haciendo contenido informal en TikTok, que le trajo muchos clientes, y luego consolidó todo en Instagram. Hoy combina redes sociales + pauta: usa pauta sobre todo en sales y para sobrestock; para algunos lanzamientos fuertes vende solo con contenido orgánico. También empezó a usar IA para creativos de anuncios, que resultaron de los que mejor funcionaron.</p>	<p>Ejecutan una estrategia integrada con pauta en Instagram, influencers alineados al estilo de la marca, email marketing, WhatsApp marketing, grupos de WhatsApp y “mejores amigos”. Prueban distintos públicos y anuncios, y utilizan cupones exclusivos de pauta para trackear resultados. También usan automatizaciones (por ejemplo, recordatorios de carrito abandonado).</p>
<p>Métricas y optimización</p>	<p>En pauta mira ROAS, CPA, CTR, frecuencia, agregados al carrito, pagos iniciados y sobre todo la retención de los primeros 3 segundos del video como indicador clave del gancho. Hace informes mensuales explicando qué anuncios funcionaron y cuáles no, y ajusta semanalmente creativos y segmentaciones según resultados.</p>	<p>Reconoce que le “faltan tableros de medición”: la chica que le maneja la pauta le informa qué creativos generan más ventas vs. solo vistas y, con eso, decide qué repetir. A nivel contenido orgánico, optimiza “a ojo”: observa que funcionan mejor los videos donde ella aparece hablando y mostrando los detalles del producto y entonces aumenta ese tipo de contenido.</p>	<p>Para la pauta, la métrica principal es el ROAS, que debe ser como mínimo 10 para que la campaña sea rentable. Si el ROAS cae, apagan anuncios y reasignan presupuesto. Luego analizan costo por resultado y costo por clic para optimizar: si un anuncio gasta mucho y no genera ventas, se apaga, y se refuerzan los que sí convierten.</p>

<p>Identidad y coherencia comunicacional</p>	<p>Plantea que debe haber un equilibrio entre contenido orgánico, pauta e identidad visual/branding; todo debe comunicar la misma propuesta de valor y estar alineado con el buyer persona. Destaca que se adaptan tendencias globales al AMBA cuidando géneros, calidad y uso real de la prenda según el público objetivo, y que esa propuesta diferencial debe verse reflejada tal cual en los creativos de pauta.</p>	<p>Define la identidad de KIEBRAND como streetwear con prendas originales que se distinguen por diseño, corte o calidad. Mira marcas de afuera, pero no copia: toma la tendencia (ej. campera tejida) y le agrega detalles propios (tiracierres personalizados, otro corte). Percibe que, desde que incorporó directora creativa y un proceso estandarizado de concepto campaña, la comunicación se ve mucho más coherente y los clientes lo notan.</p>	<p>Trabajan una línea estética consistente donde el logo “7” y el estilo de las prendas son reconocibles incluso sin ver la marca. Buscan que el contenido no sea solo “vender”, sino que conecte y muestre prendas atemporales que se integran al día a día del cliente. Cuidan la coherencia entre esa estética, el storytelling de cada drop y la pauta, reforzando siempre la misma esencia de marca.</p>
<p>Valor simbólico</p>	<p>Enfatiza que en creatividad y pauta hay que resaltar por qué el buyer persona debería comprar esa marca y no otra: la propuesta de valor (ej. género, calidad, precio relativo) es lo que construye el valor simbólico de la prenda frente a la competencia. El creativo de pauta tiene que contar esa historia de valor, no solo mostrar el producto.</p>	<p>Piensa la marca como algo más que ropa: KIEBRAND vende un estilo de vida streetwear, original y con personalidad. Busca que las prendas generen autoestima y que la comunidad se identifique con la historia de la marca (empezar con un buzo y crecer). El valor simbólico se refuerza mostrando procesos, errores y mejoras, lo que convierte a la marca en algo cercano y “real”, no solo en un producto.</p>	<p>Valen trabaja cada drop con storytelling: intenta contar historias audiovisuales que hagan que el público se identifique y sienta que la marca es “algo más que ropa”. Las prendas son atemporales, siguen tendencias globales pero con impronta propia, y buscan representar a jóvenes del AMBA y de todo el país, diferenciándose del fast fashion con un valor simbólico de pertenencia y representación.</p>

<p>Confianza y credibilidad</p>	<p>Señala que, en moda, muchas marcas están aún “un paso antes”: enfocadas en conseguir clientes nuevos, y recién después en fidelizar con email o WhatsApp. Aun así, su forma de trabajar genera confianza: informes mensuales claros, sin tecnicismos, explicando qué funcionó y por qué, y manteniendo siempre alineadas la parte orgánica y la paga para que no haya mensajes contradictorios.</p>	<p>Construye credibilidad mostrando el lado humano de la marca: cuenta que empezó con poco stock, muestra errores y cómo fue mejorando calidad y procesos. Subraya que el consumidor es muy detallista y se da cuenta cuando una marca copia; por eso insiste en no copiar y en perfeccionarse con el tiempo. La confianza también se refuerza con la recompra y el feedback positivo de clientas que la siguen desde el inicio.</p>	<p>La confianza se construye con un tono cercano (“como hablar con un amigo”), mostrando a Valen como dueña visible usando las prendas, y gestionando un posventa donde los clientes se sienten escuchados. El hecho de que los clientes reconozcan la marca en medios y lo comenten refuerza la sensación de marca legítima y presente. Además, miden y optimizan resultados de forma sistemática (ROAS, cupones, etc.), lo que les permite sostener promesas y experiencia de compra.</p>
---------------------------------	--	--	---

Fuente: Elaboración propia

### **Análisis de diferencial semántico de Osgood en personas claves**

Con el propósito de profundizar en las percepciones individuales sobre la gestión estratégica de la comunicación digital en la industria de la moda en el AMBA, se aplicó la técnica del diferencial semántico de Osgood a las personas claves entrevistadas. Este método permite medir de forma más precisa las actitudes y valoraciones subjetivas que los entrevistados asignan a diferentes conceptos.

En este caso se utilizaron 3 conceptos específicos para evaluar:

- La percepción sobre la planificación estratégica de la comunicación digital en los emprendimientos de moda en el AMBA

- La percepción sobre la relevancia de la coherencia/identidad digital para el posicionamiento
- La percepción sobre el impacto de la comunicación digital en la economía cultural y creativa

Se asignó un puntaje en cada escala para cada entrevistado, teniendo en cuenta las opiniones volcadas en las respuestas de las entrevistas las cuales pueden observarse en las siguientes figuras a continuación.

Figura 9: Importancia de la planificación estratégica de la comunicación digital

1 = Irrelevante — 5 = Fundamental

ENTREVISTADO	1	2	3	4	5
Bianca Antonini (dueña de marca)				4	
Valentina Sánchez (dueña de marca)				4	
Clara Trillo (pauta digital)					5
Delfina Álvarez (pauta digital)					5
Enrique Avogadro (eco. cultural)				4	
Victoria Salias (moda)				4	

Fuente: Elaboración propia

Figura 10: Relevancia de la coherencia / identidad digital para el posicionamiento

1 = Poco relevante para el posicionamiento — 5 = Muy relevante para el posicionamiento

ENTREVISTADO	1	2	3	4	5
Bianca Antonini (dueña de marca)					5
Valentina Sánchez (dueña de marca)					5
Clara Trillo (pauta digital)				4	
Delfina Álvarez (pauta digital)				4	
Enrique Avogadro (eco. cultural)				4	
Victoria Salias (moda)				4	

Fuente: Elaboración propia

Figura 11: Impacto de la comunicación digital en la Economía Cultural y Creativa

1 = Bajo impacto cultural/económico — 5 = Alto impacto cultural/económico

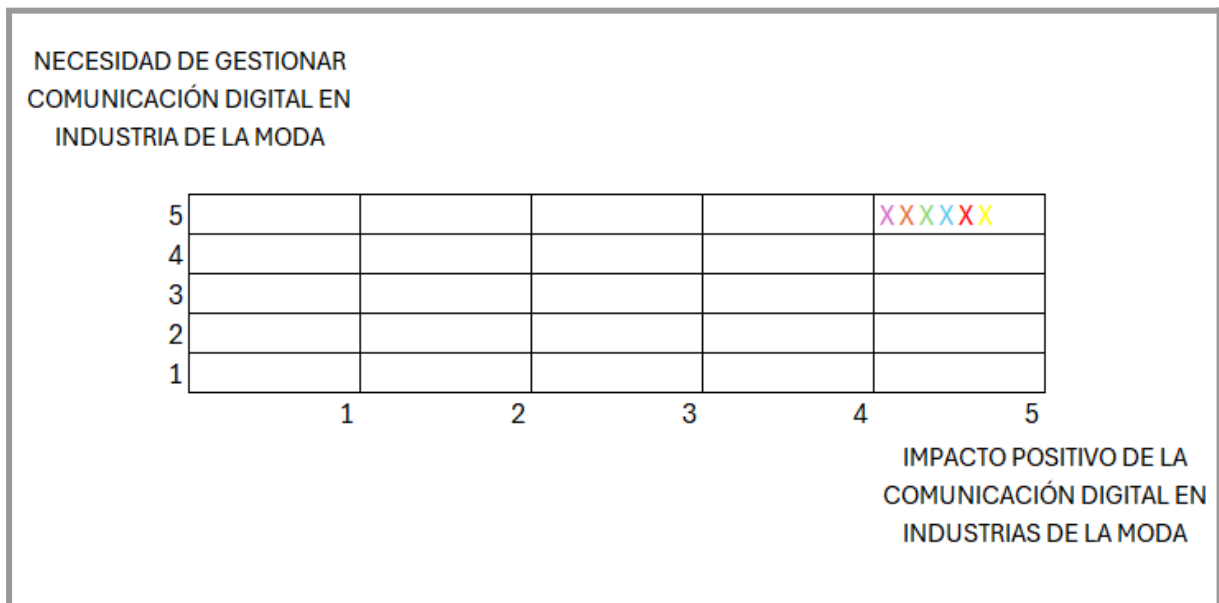
ENTREVISTADO	1	2	3	4	5
Bianca Antonini (dueña de marca)			3		
Valentina Sánchez (dueña de marca)			3		
Clara Trillo (pauta digital)			3		
Delfina Álvarez (pauta digital)			3		
Enrique Avogadro (eco. cultural)					5
Victoria Salias (moda)					5

Fuente: Elaboración propia

Seguidamente, se colocaron escalas obtenidas en un par de ejes cartesianos, relacionando 2 temáticas abordadas.

En primer lugar en la figura siguiente se relacionan la necesidad de gestionar la comunicación digital en la industria de la moda con el impacto positivo de la comunicación digital en la industria de la moda.

Figura 12: Relación necesidad de gestionar CD con el impacto positivo de la CD



Fuente: Elaboración propia

En la figura 12 puede observarse que las entrevistas a las personas claves posicionaron en el cuadrante superior derecho del gráfico, lo que refleja una valoración unánime:

- Consideran que la gestión de la comunicación digital es altamente necesaria
- Perciben que la implementación de esas prácticas tienen un impacto muy positivo en los empleados

No se observaron posiciones neutras ni negativas en ninguno de los ejes, lo que indica una clara tendencia de consenso y valoración favorable. Los datos se extrajeron de los resultados de las entrevistas, donde las personas claves destacaron la importancia de una buena gestión estratégica de la comunicación digital para la industria de la moda.

#### **4.2 Encuestas**

Se llevaron a cabo dos encuestas, la primera fue dirigida a emprendimientos de moda del Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA) con el fin de conocer cómo gestionan actualmente su comunicación digital, qué nivel de planificación estratégica poseen y si utilizan indicadores para evaluar el impacto de sus acciones, la segunda encuesta fue aplicada a consumidores del AMBA, con el objetivo de identificar cómo perciben la comunicación digital de las marcas locales, qué factores influyen en su decisión de compra y qué elementos de la comunicación digital consideran más relevantes para confiar en una marca, en caso de que lo consideren relevante o no.

La primera encuesta fue respondida por 20 emprendimientos de moda con presencia activa en redes sociales, la mayoría de ellos pequeños o medianos, con estructuras flexibles y alto componente creativo. Su diseño incluyó preguntas cerradas y semiabiertas orientadas a identificar el grado de formalización de la gestión digital, la planificación estratégica, la definición de objetivos, la existencia de equipos o responsables de comunicación y el uso de métricas o indicadores de desempeño. El propósito de este instrumento fue medir el nivel de profesionalización de la gestión comunicacional y determinar si las prácticas implementadas responden a una lógica estratégica o simplemente operativa.

La segunda encuesta, orientada a consumidores del AMBA, reunió 72 respuestas válidas y se diseñó en base a variables que permitieran contrastar directamente los resultados de la encuesta a marcas. Las preguntas indagaron sobre hábitos de consumo digital, redes sociales

preferidas, factores que generan confianza en una marca, motivaciones de compra y percepciones sobre la comunicación digital de las marcas locales. Asimismo, se incluyeron preguntas que permiten evaluar la coherencia entre la identidad que las marcas proyectan y la que los consumidores perciben.

En conjunto, ambas encuestas permiten construir una mirada integral de nuestro fenómeno. Mientras la primera mide la existencia de capacidades estratégicas (planificación, gestión, medición), la segunda evalúa la efectividad de dichas capacidades en la mente del consumidor (posicionamiento, confianza y valor simbólico). Esto constituye la base para analizar si la comunicación digital, cuando es gestionada estratégicamente, puede transformarse en una verdadera fuente de ventaja competitiva sostenible para los emprendimientos de moda del AMBA.

#### **4.2.1 Análisis de resultados de la encuesta a marcas**

La encuesta aplicada a marcas de moda del AMBA permitió identificar los patrones de gestión digital, las prácticas comunicacionales y la madurez estratégica del sector. Los resultados revelan un escenario donde la comunicación digital es percibida como un eje clave, pero aún no consolidado como competencia organizacional.

A continuación, se inicia el análisis que se estructura según las tres variables conceptuales del modelo: gestión estratégica de la comunicación digital, posicionamiento competitivo y ventaja competitiva sostenible.

Figura 13: La planificación de la comunicación digital en las marcas



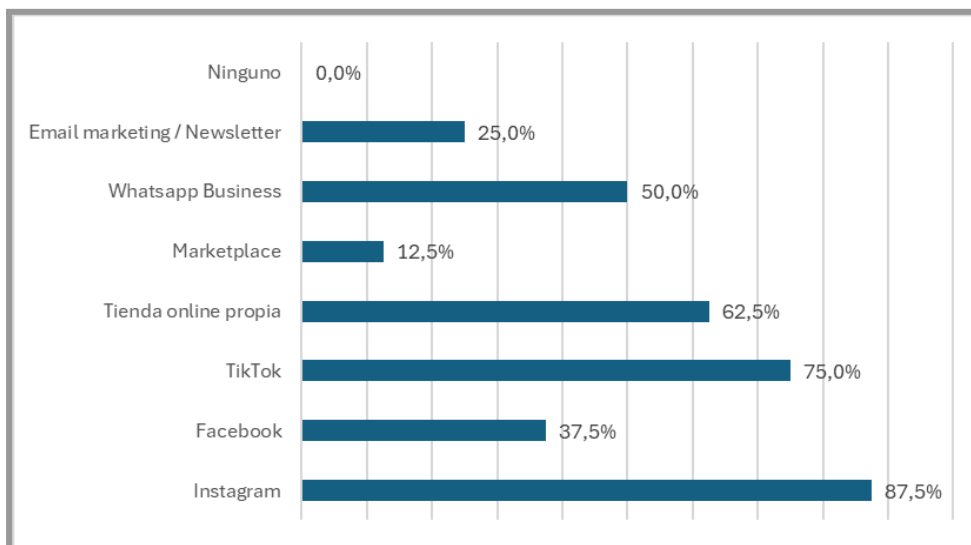
Fuente: Elaboración propia

Puede observarse que la planificación formal es limitada: solo un 12.5 % declara trabajar con un calendario alineado a objetivos, mientras que el 50 % publica únicamente en fechas especiales o lanzamientos. Además, un 37,5 % usa un calendario mensual sin articulación estratégica.

Este predominio de prácticas intuitivas coincide con lo planteado por Scheinsohn (2014), quien sostiene que la comunicación sólo se vuelve estratégica cuando se articula a partir de un diagnóstico, una planificación y una acción coherente. La ausencia de un plan formal limita la consistencia discursiva y reduce la capacidad de construir un relato sostenido en el tiempo.

Asimismo, aunque todas las marcas aseguran tener una identidad visual definida, solo la mitad revisa periódicamente su coherencia y lineamientos. Esta discontinuidad indica una brecha entre diseño y estrategia, lo cual afecta directamente la construcción de sentido.

Figura 14: Canales digitales con mayor impacto



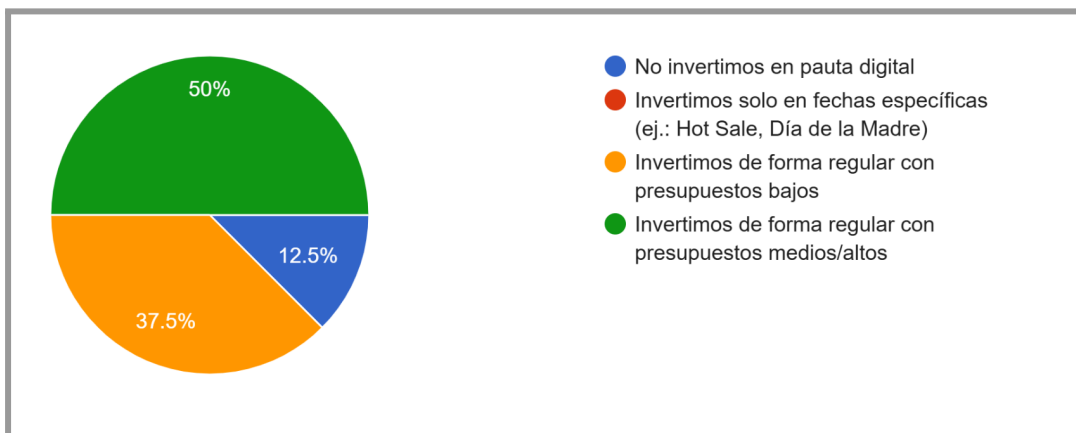
Fuente: Elaboración propia

El gráfico muestra que Instagram es el canal dominante, utilizado por el 87.5 % de las marcas, lo que confirma su rol central como plataforma de construcción identitaria y visual, tal como sostienen Costa (2016) y Keller (2013). Le sigue TikTok, adoptado por el 75 %, indicando una ampliación hacia formatos algorítmicos más dinámicos, aunque sin una integración estratégica consolidada.

El 62.5 % cuenta con tienda online propia, aunque los resultados generales muestran que este canal no siempre se articula con la narrativa visual de redes, generando una identidad fragmentada, en línea con lo advertido por Scheinsohn (2014) respecto a la falta de coherencia en sistemas comunicacionales no planificados. El 50 % utiliza WhatsApp Business, lo que evidencia un interés por la interacción directa, aunque sin herramientas formales de fidelización.

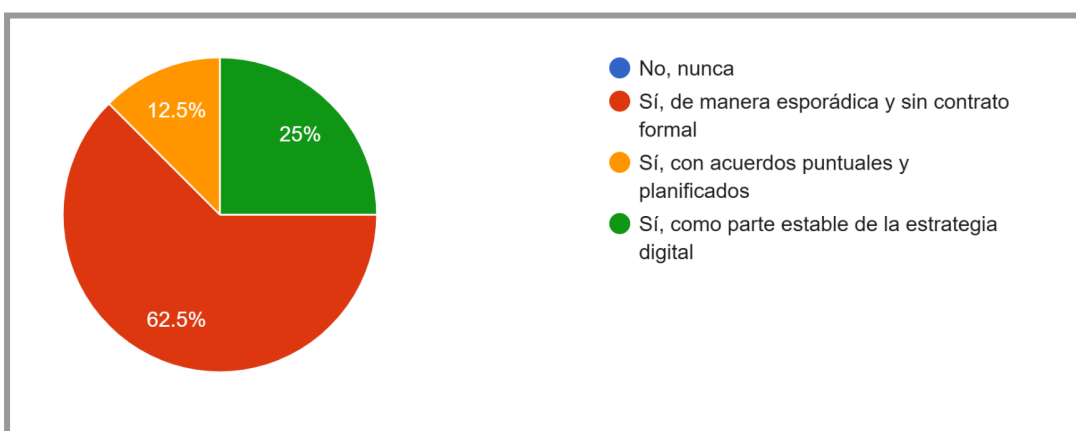
En menor medida, el 37.5 % utiliza Facebook, el 25 % email marketing y solo el 12.5 % marketplaces. Ninguna marca declaró no utilizar canales digitales (0%), lo que confirma la digitalización como estándar mínimo, aunque no necesariamente gestionado de forma estratégica.

Figura 15: Inversión en pauta digital



Fuente: Elaboración propia

Figura 16: Trabajar con creadores de contenido

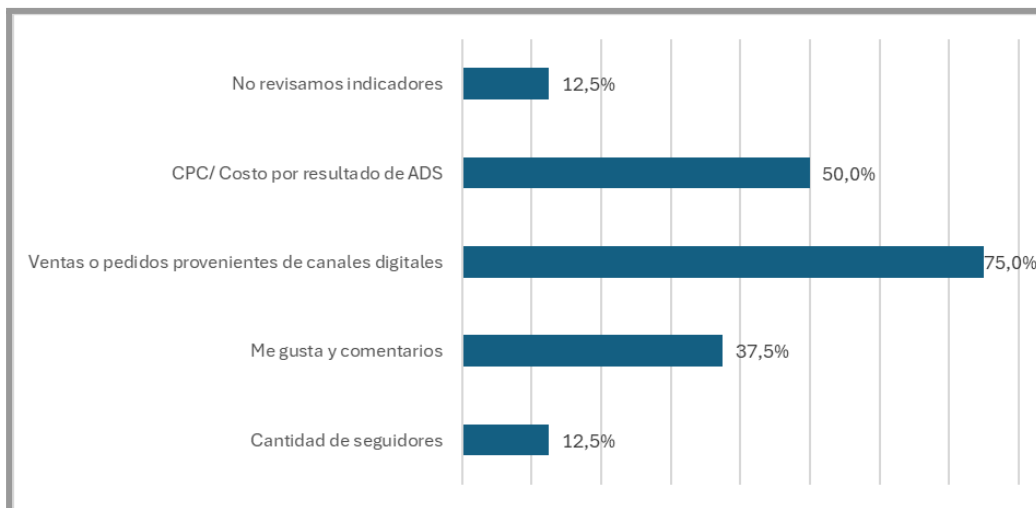


Fuente: Elaboración propia

Sobre inversión en pauta digital muestra que el 50% de las marcas invierte de manera regular con presupuestos medios o altos, mientras que el 37.5 % lo hace con presupuestos bajos y un 12.5 % directamente no invierte. Estos datos evidencian que la publicidad paga no está incorporada como herramienta estratégica continua, sino como acción aislada o reactiva. Tal como plantean Kotler y Keller (2020), la comunicación centrada únicamente en alcance orgánico es vulnerable frente a algoritmos y saturación de contenidos, lo que limita la capacidad de una marca para sostener visibilidad y diferenciarse en el tiempo.

Respecto al trabajo con influencers, el 62.5 % de los emprendimientos lo realiza, aunque principalmente de manera esporádica y sin contrato formal. Solo el 12.5 % trabaja con acuerdos puntuales planificados y apenas el 25 % lo integra como parte estable de su estrategia. Esto indica que la figura del influencer se utiliza más como mecanismo inmediato para generar ventas que como herramienta de construcción de identidad o relacionamiento. En términos de Costa (2016), esta falta de continuidad impide convertir al creador de contenido en un activo simbólico capaz de reforzar la narrativa de la marca. Asimismo, la ausencia de segmentación y medición sistemática confirma lo que advierte Scheinsohn (2014): cuando no existe planificación, las acciones comunicacionales se diluyen y pierden impacto estratégico.

Figura 17: Indicadores revisados con mayor frecuencia



Fuente: Elaboración propia

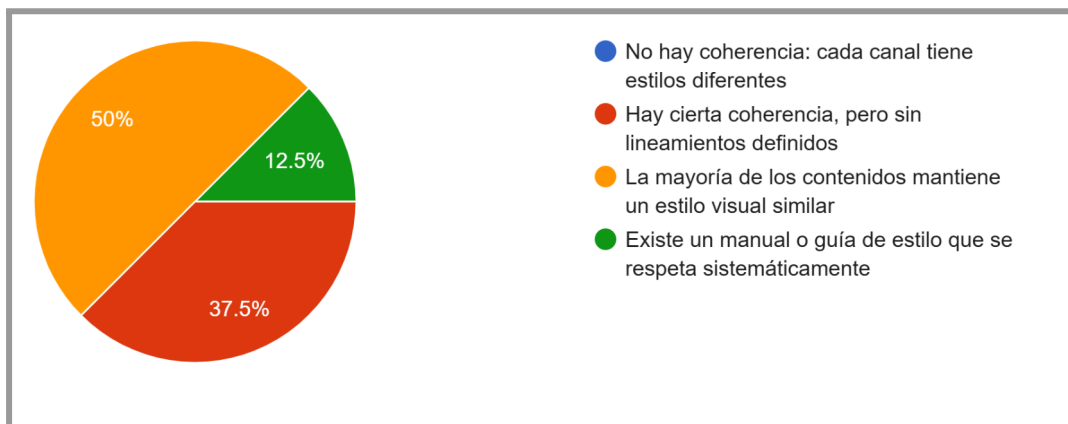
El 75 % de los emprendimientos revisa principalmente ventas o pedidos provenientes de canales digitales, lo cual indica una orientación hacia resultados inmediatos más que hacia procesos de construcción de marca. Al mismo tiempo, el 50 % monitorea métricas de pauta

como costo por clic o costo por resultado, mientras que el 37.5 % observa indicadores básicos como me gusta y comentarios. Solo el 12.5 % presta atención al número de seguidores y otro 12.5 % declara no revisar indicadores en absoluto.

Estos resultados revelan una dependencia de métricas tácticas y de corto plazo, sin integración en un sistema de análisis estratégico. Si bien monitorear ventas es relevante, la ausencia de indicadores vinculados a identidad, coherencia, engagement cualitativo o construcción de posicionamiento coincide con lo planteado por Scheinsohn (2014): cuando no existe planificación integral, los datos se interpretan de manera fragmentada y pierden su capacidad de orientar decisiones de largo plazo.

La presencia de marcas que declaran “no saber leer” o “no revisar” métricas confirma esta brecha. Tal como señala Costa (2016), una marca solo puede gestionar su identidad y su competitividad cuando puede evaluar de manera sistemática cómo su comunicación impacta en la percepción. Sin esta lectura, las marcas quedan sujetas a intuiciones y percepciones aisladas.

Figura 18: Coherencia visual en los distintos canales digitales

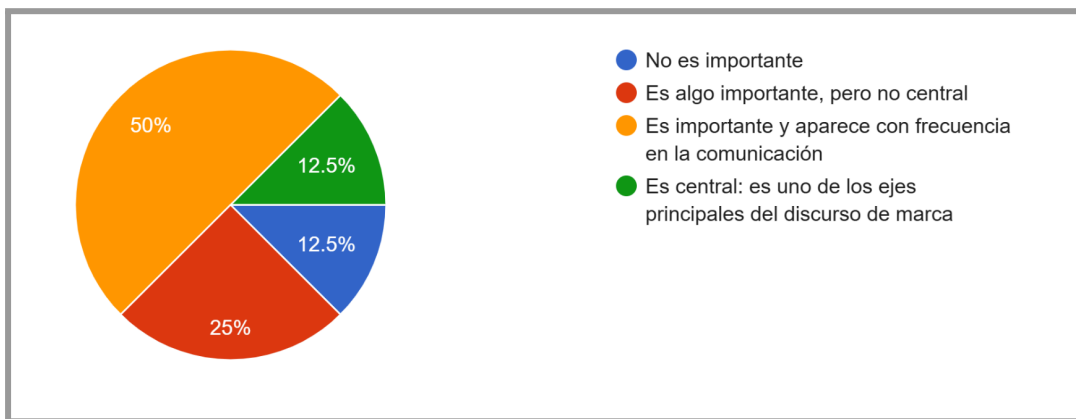


Fuente: Elaboración propia

El 50 % de las marcas percibe que su identidad visual es coherente y solo un 12.5 % la considera muy coherente teniendo armado un manual o guía de estilo que se debe respetar sistemáticamente. Sin embargo, al analizar su percepción competitiva, el 50 % sostiene que su comunicación es “similar a la de otras marcas”.

Este fenómeno coincide con lo advertido por Costa (2016): sin una narrativa articulada y actualizada, la identidad se diluye en un entorno altamente saturado, generando homogeneidad visual y dificultando la diferenciación.

Figura 19: Importancia de la identidad local, cultural y creativa.



Fuente: Elaboración propia

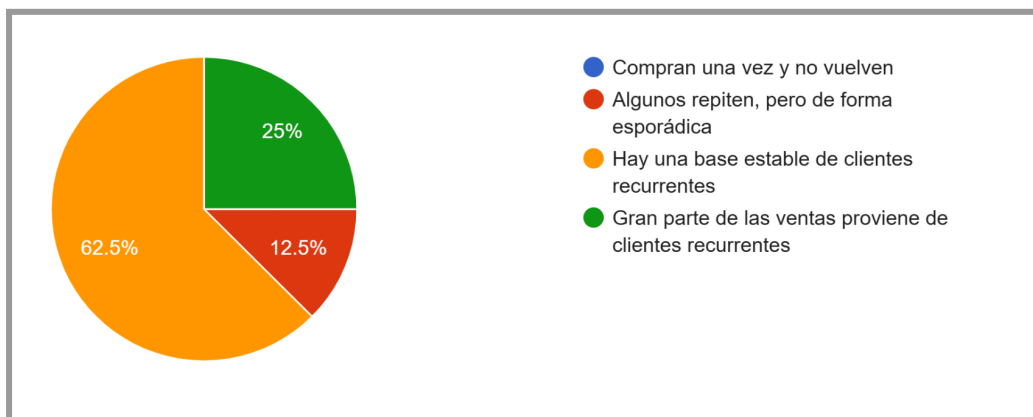
Esta información reveló y confirmó lo que planteamos inicialmente. Solo el 12.5% de las marcas sostiene que la identidad cultural y creativa de la marca es un eje central de la misma. Luego un 50% la considera importante y un 25% la considera importante y la aplica en la comunicación pero no es central. Existe un 12.5% que directamente no lo considera importante. Podría ser un ejemplo de una marca copia. Sin embargo, la integración narrativa de estos atributos es fragmentada.

Throsby (2001) plantea que el valor cultural funciona como capital simbólico, siempre que sea comunicado de forma sostenida. La encuesta sugiere que el diseño funciona como diferenciador, pero la narrativa asociada a propósito, identidad o autoría no siempre se traduce en contenido estratégico.

Aunque las marcas entienden la relevancia de la confianza, pocas integran mecanismos explícitos de validación social. La mayoría se enfoca en métricas de interacción sin trabajar activamente testimonios, reseñas o procesos productivos.

Van Dijck (2013) sostiene que la confianza digital se construye a partir de señales algorítmicas (regularidad, coherencia) combinadas con señales sociales (prueba social, interacción genuina). La encuesta indica que esta segunda dimensión aún no se capitaliza plenamente.

Figura 20: Fidelización de clientes



Fuente: Elaboración propia

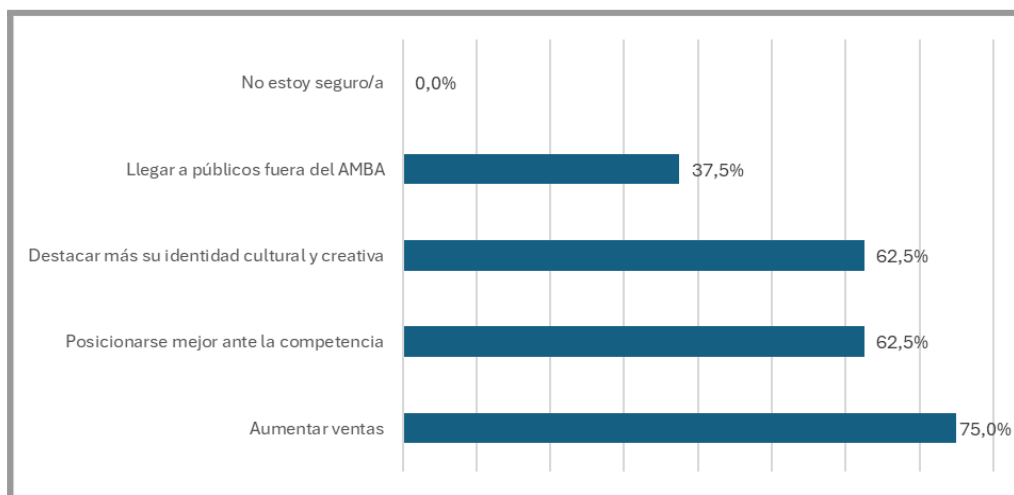
El gráfico muestra que el 62.5 % de las marcas declara tener una base estable de clientes recurrentes, mientras que el 25 % afirma que gran parte de sus ventas proviene de clientes frecuentes. Solo el 12.5 % indica que los clientes repiten de forma esporádica y ninguna marca señaló que los clientes compran una vez y no regresan.

Si bien los datos parecen positivos, el análisis cualitativo muestra que estas recurrencias no se deben a estrategias formales de fidelización, sino a interacciones espontáneas en redes sociales. Tal como plantean Kumar y Reinartz (2016), la retención sostenible no surge de prácticas aisladas, sino de sistemas estructurados como CRM, automatizaciones y programas relacionales. La ausencia de estas herramientas revela que el capital relacional aún no se

gestiona de forma estratégica, lo que limita la posibilidad de consolidar una ventaja competitiva sostenible.

Asimismo, aunque el 62.5 % considera que su identidad estética aporta valor, solo una marca ha logrado traducir ese valor identitario en un margen de precio diferenciado. Este desajuste confirma lo planteado por Keller (2013): el “*brand equity*” no se construye únicamente desde la identidad visual, sino desde la articulación coherente entre lo que la marca comunica, lo que el consumidor percibe y la experiencia que recibe. Sin procesos consistentes que sostengan esta coherencia, el valor simbólico no logra convertirse en valor económico real.

Figura 21: Beneficios esperados de mejorar la comunicación digital.



Fuente: Elaboración propia

El 75 % de las marcas considera que una mejor gestión estratégica de su comunicación digital les permitiría aumentar ventas, mientras que el 62.5 % afirma que también ayudaría a posicionarse mejor frente a la competencia y a destacar su identidad cultural y creativa. Finalmente, el 37.5 % identifica que una gestión más profesional podría permitirles llegar a nuevos públicos fuera del AMBA. Ninguna marca respondió “no estoy seguro/a”, lo que demuestra un consenso total sobre la relevancia de la comunicación digital para el crecimiento del negocio.

Estos resultados indican que, aunque la ejecución actual es limitada, las marcas poseen conciencia estratégica sobre el valor que podría aportar una comunicación más planificada y coherente. Sin embargo, como muestran otros gráficos (pauta, analítica, CRM), esta conciencia no se traduce aún en estructuras formales ni en el uso sistemático de herramientas avanzadas. Esto coincide con lo planteado por Scheinsohn (2014): comprender la importancia de la comunicación no garantiza su gestión estratégica, especialmente cuando las prácticas siguen siendo operativas y fragmentadas.

Los resultados de la encuesta a las marcas de moda del AMBA permiten concluir que la comunicación digital ocupa un rol central en sus modelos de negocio, pero aún no se configura como una competencia plenamente estratégica. La presencia activa en plataformas, especialmente Instagram, evidencia un reconocimiento claro del entorno digital como espacio de visibilidad, interacción y venta. Sin embargo, la planificación limitada, la alta dependencia del contenido intuitivo y la escasa formalización de procesos reflejan un estadio temprano de madurez comunicacional.

La falta de sistematicidad en la planificación, combinada con la ausencia de herramientas avanzadas de segmentación, automatización o análisis profundo, impide que la comunicación digital se transforme en un recurso organizacional capaz de sostener ventajas competitivas en el tiempo. Como plantean Scheinsohn (2014) y Kotler & Keller (2020), sin planificación, medición y coherencia, la comunicación se reduce a decisiones tácticas que no consolidan procesos de aprendizaje ni establecen una identidad sólida. Los resultados muestran justamente esa brecha: aunque las marcas reconocen tener una estética definida, la coherencia narrativa es irregular, las señales de credibilidad se utilizan de forma limitada y la diferenciación frente a competidores es percibida como débil.

Desde la perspectiva del posicionamiento competitivo, la encuesta evidencia que el valor estético y cultural constituye uno de los activos más importantes de las marcas locales. Sin embargo, este valor simbólico no siempre se integra de forma estratégica en su narrativa, lo que dificulta convertirlo en atributos distintivos percibidos por su audiencia. Los aportes de Costa (2016), Throsby (2001) y van Dijck (2013) permiten interpretar este fenómeno como una tensión entre identidad potencial y ejecución efectiva: las marcas poseen elementos diferenciales, pero su comunicación aún no los traduce en posicionamiento robusto.

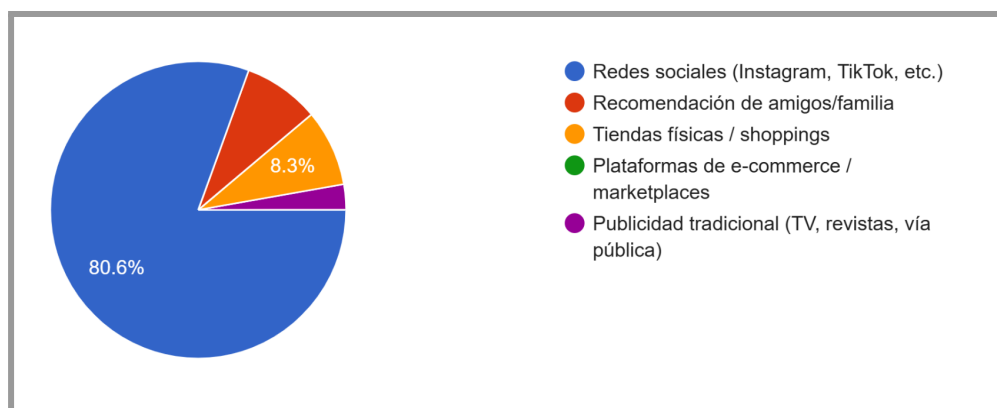
En términos de ventaja sostenible, los resultados muestran que las marcas tienen intención de crecer en profesionalización, pero carecen de estructuras para gestionar relaciones de largo plazo, fidelización o métricas de impacto económico. La ausencia de CRM, automatizaciones y medición de indicadores como CAC o conversiones limita la posibilidad de construir capacidades dinámicas, tal como señalan Teece (2018) y Kumar & Reinartz (2016). Esto implica que el crecimiento depende más del alcance orgánico y del esfuerzo operativo que de procesos replicables, medibles y escalables.

En síntesis, la encuesta permite afirmar que las marcas se encuentran en un punto de transición: reconocen la importancia estratégica de la comunicación digital y poseen atributos identitarios con alto potencial, pero su gestión aún se estructura desde prácticas intuitivas, herramientas básicas y una limitada analítica. Esto genera una brecha entre el valor simbólico que podrían construir y el valor económico que efectivamente capturan. Superar esta brecha requerirá consolidar la planificación, profundizar la coherencia narrativa, profesionalizar la medición y desarrollar capacidades digitales que permitan convertir la comunicación en un motor estable de posicionamiento y ventaja competitiva sostenible.

#### **4.2.2 Análisis de resultados de la encuesta a consumidores**

La encuesta aplicada a consumidores del AMBA permitió comprender cómo el público interpreta, evalúa y responde a la comunicación digital de las marcas de moda locales. Los resultados revelan patrones de percepción estrechamente vinculados a las tres variables centrales del modelo teórico: gestión estratégica de la comunicación digital, posicionamiento competitivo y ventaja competitiva sostenible. Se analizarán los hallazgos siguiendo la misma estructura del capítulo anterior, pero enfocada estrictamente en la mirada del consumidor.

Figura 22: Canal de descubrimiento de nuevos emprendimientos de moda

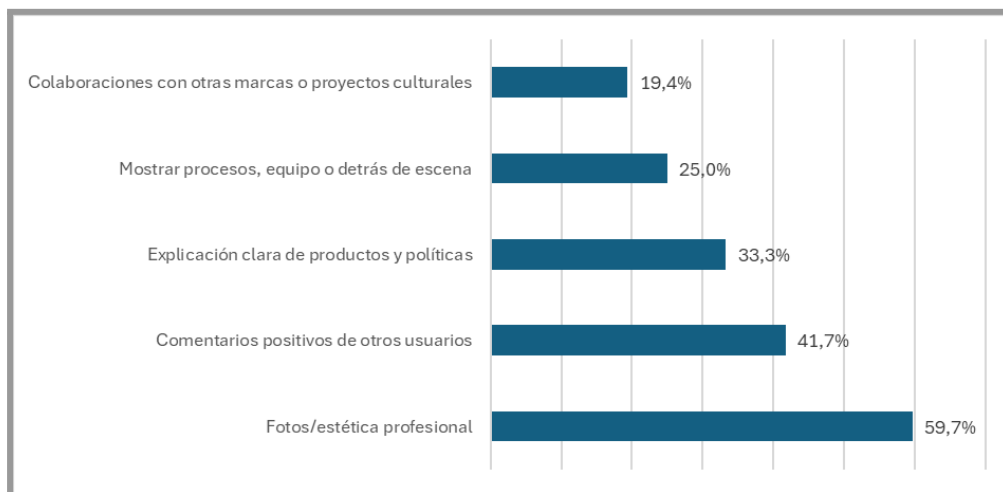


Fuente: Elaboración propia

Puede observarse que los consumidores del AMBA utilizan mayoritariamente las redes sociales como principal fuente de información sobre marcas de moda. El 81 % de los encuestados declaró acudir a estas plataformas para conocer marcas y tendencias, con Instagram como la más utilizada, seguida de TikTok y Pinterest.

Este patrón coincide con la literatura de Van Dijck (2013) y Castells (2009), quienes sostienen que las plataformas digitales funcionan como mediadores estructurales del consumo cultural contemporáneo, articulando visibilidad, identidad y circulación simbólica.

Figura 23: Factores de confianza en la comunicación digital



Fuente: Elaboración propia

Puede observarse que la estética profesional y la coherencia visual son el factor más influyente para generar confianza en los emprendimientos de moda: el 59,7 % de los encuestados afirma seguir marcas que mantienen una identidad visual cuidada. Este resultado coincide con Kotler y Keller (2020), quienes destacan que la coherencia estética funciona como un indicador perceptual de profesionalismo y estabilidad.

El segundo factor más valorado es la validación social, expresada en comentarios positivos de otros usuarios (41,7 %). Tal como señalan Van Dijck (2013) y Scolari (2015), la reputación

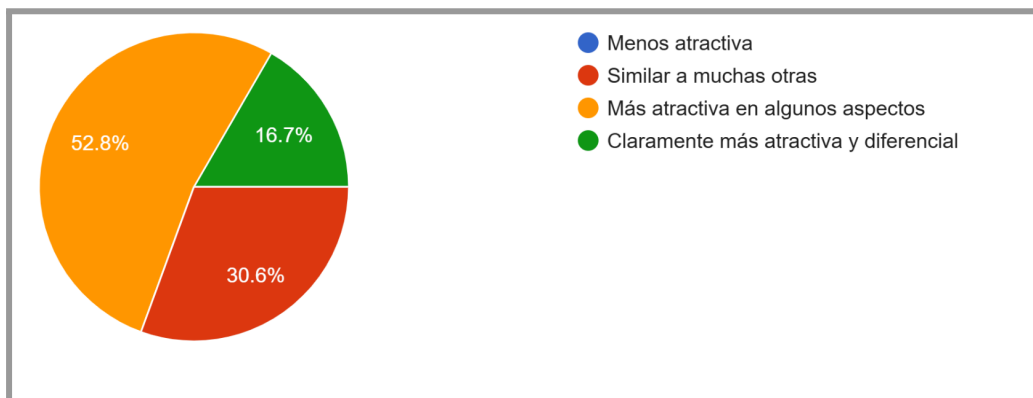
digital se construye colectivamente a través de interacciones visibles como reseñas, testimonios y experiencias compartidas.

El 33,3 % considera clave la explicación clara de productos y políticas, lo que refuerza la importancia de la transparencia y la comunicación informativa (Argenti, 2018). A su vez, un 25 % valora la muestra de procesos o detrás de escena, práctica que aporta autenticidad y cercanía, en línea con lo desarrollado por Costa (2016) en torno al storytelling y la transparencia.

Por último, el 19,4 % destaca las colaboraciones con otras marcas o proyectos culturales, lo cual funciona como mecanismo de legitimación simbólica, tal como lo plantea Throsby (2001).

En síntesis, la confianza del consumidor se apoya en cinco pilares: estética coherente, validación social, claridad informativa, transparencia del proceso y alianzas simbólicas, confirmando que la comunicación digital es un componente estratégico para construir credibilidad en los emprendimientos de moda del AMBA.

Figura 24: Percepción de marca.



Fuente: Elaboración propia

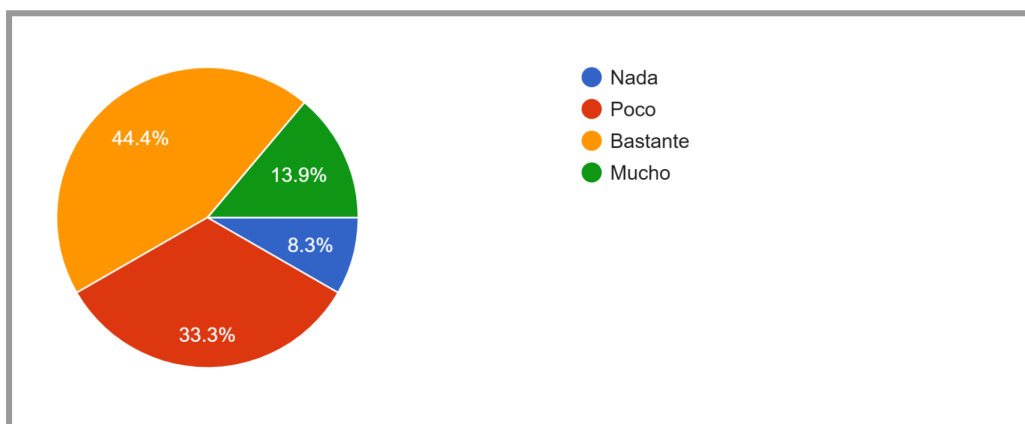
La percepción de diferenciación entre los emprendimientos de moda del AMBA muestra una distribución heterogénea. El 52,8 % de los encuestados indicó que algunas marcas les resultan “más atractivas en ciertos aspectos”, lo que sugiere que existe un reconocimiento parcial de atributos diferenciales, aunque estos no alcanzan para consolidar una identidad distintiva fuerte.

Por otro lado, un 30,6 % percibe a los emprendimientos como “similares a muchas otras marcas”, evidencia de una clara homogeneización estética y narrativa, fenómeno que coincide con lo planteado por Costa (2016), quien afirma que la falta de una narrativa sostenida diluye la identidad y dificulta la recordación.

En contraste, solo el 16,7 % considera que algunas marcas son “claramente más atractivas y diferenciales”, lo que demuestra que los casos de verdadero posicionamiento distintivo son minoritarios dentro del mercado.

Podemos concluir que el núcleo del problema no es el rechazo, sino la dificultad para destacar en un entorno saturado, donde la comunicación estratégica es clave para construir valor simbólico y diferenciación.

Figura 25: Influencia de la comunicación digital en las compras



Fuente: Elaboración propia

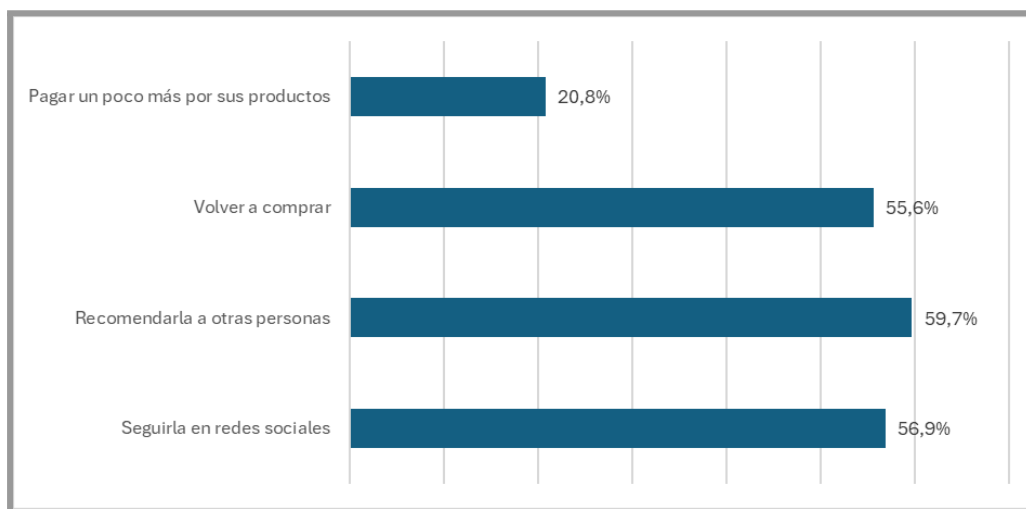
Puede verse que la comunicación digital tiene un rol significativo en la decisión de compra de los consumidores de moda del AMBA. Solo un 8,3 % afirma que la comunicación digital no influye en absoluto, mientras que un 33,3 % reconoce que influye poco. No obstante, la mayoría expresa niveles altos de impacto: el 44,4 % considera que la comunicación influye bastante, y un 13,9 % afirma que influye mucho.

Al sumar estas dos últimas categorías, se observa que un 58,3 % de los encuestados reconoce que la comunicación digital incrementa de manera significativa su intención de compra. Este

resultado confirma que la coherencia estética, la claridad del mensaje y la consistencia narrativa funcionan como señales interpretadas por el consumidor como indicadores de autenticidad y valor simbólico (Throsby, 2001).

Asimismo, el peso que los participantes otorgan a elementos como reseñas, interacciones y muestras de transparencia refuerza que la confianza se construye desde la experiencia relacional y no solo desde la comunicación unidireccional. Esto coincide con Porter (1985), quien sostiene que la percepción es un componente estructural del posicionamiento y, por lo tanto, un determinante del comportamiento de compra.

Figura 26: Impacto de la comunicación en la fidelidad del consumidor.



Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran que cuando un emprendimiento de moda comunica de forma clara su identidad y valores, se activan comportamientos directamente asociados a la fidelización. El 59.7 % de los consumidores afirma que recomendaría el emprendimiento, lo cual constituye una forma de brand advocacy, uno de los indicadores más fuertes de lealtad según Kotler y Keller (2020). Asimismo, el 56.9 % señala que seguiría al emprendimiento en redes sociales, acción que, de acuerdo con Van Dijck (2013), refuerza la creación de vínculos simbólicos

basados en afinidad y coherencia narrativa. A su vez, el 55.6 % declara que volvería a comprar, lo que confirma la relevancia de la comunicación estratégica como herramienta para la retención del cliente, tal como sostiene Scheinsohn (2014). Finalmente, aunque el 20.8 % estaría dispuesto a pagar un poco más, este resultado refleja la presencia de valor simbólico, concepto central en Throsby (2001), quien explica que las industrias culturales pueden transformar atributos intangibles —identidad, narrativa y autenticidad— en valor económico.

### **Conclusión de encuestas a emprendimientos de moda y consumidores**

El análisis conjunto de las encuestas dirigidas a emprendimientos de moda y consumidores del AMBA permite observar un patrón claro en donde la comunicación digital se ha convertido en un componente decisivo para la construcción de identidad, el posicionamiento competitivo y la creación de valor percibido. Tanto marcas como consumidores coinciden en la relevancia de la comunicación, pero los resultados muestran una brecha significativa entre la gestión estratégica declarada por las marcas y las expectativas reales del público.

En primer lugar, los datos evidencian que las marcas gestionan la comunicación de forma mayormente intuitiva, con escasa planificación, baja medición y un uso limitado de herramientas estratégicas. Esta situación coincide con lo que advierte Scheinsohn (2014). Sin planificación, la comunicación permanece en un plano operativo y pierde capacidad para construir sentido y coherencia. Por el contrario, los consumidores demostraron valorar especialmente la consistencia estética, la autenticidad y la claridad narrativa, elementos que, según Costa (2016) y Kotler & Keller (2020), son fundamentales para desarrollar un posicionamiento estable.

Además, las encuestas revelan que los consumidores toman decisiones basadas tanto en la experiencia comunicacional como en el producto. La interacción, la transparencia y la coherencia visual emergen como factores clave de confianza, lo que coincide con los aportes de Van Dijck (2013) sobre la construcción colectiva de legitimidad en entornos digitales. Las marcas, sin embargo, no integran estas señales en su gestión cotidiana, lo que genera una distancia perceptual que explica la baja diferenciación observada.

Finalmente, los resultados confirman que la comunicación estratégica tiene un impacto directo en la posibilidad de construir ventaja competitiva sostenible. Mientras los

consumidores manifiestan disposición a recomendar, seguir, volver a comprar e incluso pagar más cuando perciben coherencia y propósito donde las marcas aún no logran transformar su identidad cultural en valor económico.

### **4.3 Análisis cualitativo del focus group**

El focus group realizado con consumidores jóvenes-adultos del AMBA permitió profundizar, desde una perspectiva cualitativa, la manera en que los usuarios perciben, interpretan y evalúan la comunicación digital de los emprendimientos locales de moda. Este capítulo integra los hallazgos emergentes en diálogo con los objetivos específicos, las dimensiones e indicadores de cada variable, la hipótesis central y la literatura reciente (2020–2025) en torno a la comunicación digital, branding cultural, posicionamiento y comportamiento del consumidor.

Se analiza considerando patrones de sentido, percepciones colectivas, tensiones, criterios de evaluación y significados atribuidos por los participantes, quienes expresan apreciaciones que permiten comprender cómo se construye la experiencia del consumidor en el ecosistema digital actual.

La primera parte del focus group se centró en identificar qué prácticas de comunicación digital contribuyen a que un emprendimiento de moda construya una identidad clara, reconocible y profesional. Este análisis se vincula directamente con las dimensiones de planificación, coherencia estética y narrativa, y con los indicadores de constancia, cohesión visual, autenticidad y claridad conceptual establecidos en el modelo.

A continuación se presenta la matriz comparativa del focus group, elaborada mediante la técnica del semáforo. Esta herramienta permitió clasificar los aportes según su grado de consenso (verde), matices (amarillo) o tensiones (rojo), facilitando la identificación de patrones colectivos y divergencias individuales.

Figura 27: Cuadro comparativo del focus group.

Indicadores	Laura Ceccato	Esteban Rocha	Valentina Gomez	Sol Vegezzi	Valentina Cristante
-------------	---------------	---------------	-----------------	-------------	---------------------

Claridad de identidad de marca.	Contenido con valor, storytelling, procesos, coherencia visual y conexión emocional.	Constancia y actividad multicanal.	Contenido con valor, storytelling, procesos, coherencia visual y conexión emocional.	Contenido con valor, storytelling, procesos, coherencia visual y conexión emocional.	Contenido con valor, storytelling, procesos, coherencia visual y conexión emocional.
Nivel de coherencia y profesionalismo percibido.	Orden, coherencia, profesionalismo y claridad.	Orden, coherencia, profesionalismo y claridad.	Orden, coherencia, profesionalismo y claridad.	Orden, coherencia, profesionalismo y claridad.	Orden, coherencia, profesionalismo y claridad.
Originalidad y construcción de identidad propia.	La inspiración suma, pero la copia literal resta identidad y credibilidad.	La inspiración suma, pero la copia literal resta identidad y credibilidad.	La inspiración suma, pero la copia literal resta identidad y credibilidad.	La inspiración suma, pero la copia literal resta identidad y credibilidad.	La inspiración suma, pero la copia literal resta identidad y credibilidad.
Acciones digitales que fortalecen la recordación de marca y la fidelización del consumidor.	TikTok, influencers, contenido creativo y orgánico generan recordación y fidelidad.	Depende de intereses personales; confirma que TikTok y concursos segmentados instalan marcas.	TikTok, influencers, contenido creativo y orgánico generan recordación y fidelidad.	TikTok, influencers, contenido creativo y orgánico generan recordación y fidelidad.	TikTok, influencers, contenido creativo y orgánico generan recordación y fidelidad.
Percepción de calidad y posicionamiento reforzada por la comunicación digital.	Señales de profesionalismo y calidad percibida.	Señales de profesionalismo y calidad percibida.	Señales de profesionalismo y calidad percibida.	Señales de profesionalismo y calidad percibida.	Señales de profesionalismo y calidad percibida.

Señales que generan confianza.	Un contenido prolijo, claro y ordenado genera seguridad.	Un contenido prolijo, claro y ordenado genera seguridad.	Un contenido prolijo, claro y ordenado genera seguridad.	Un contenido prolijo, claro y ordenado genera seguridad.	Un contenido prolijo, claro y ordenado genera seguridad.
Impacto de las herramientas a la hora de comprar.	Publicidad paga, segmentación, anuncios y creadores de contenido.	no opina	Publicidad paga, segmentación, anuncios y creadores de contenido.	Publicidad paga, segmentación, anuncios y creadores de contenido.	Publicidad paga, segmentación, anuncios y creadores de contenido.
Señales que generan desconfianza.	Promos irreales y perfiles poco confiables generan desconfianza.	no opina	Promos irreales y perfiles poco confiables generan desconfianza.	no opina	Promos irreales y perfiles poco confiables generan desconfianza.

Fuente: Elaboración propia

En relación con las prácticas de comunicación digital que contribuyen a construir una identidad clara de marca, se observa que varios participantes compartieron percepciones similares. Valentina Gómez, Sol Vegezzi y Valentina Cristante coincidieron en que el contenido de valor —aquel que enseña, inspira o aporta información útil— es fundamental para diferenciar un emprendimiento. También destacaron la importancia del storytelling y del detrás de escena como recursos que transparentan el proceso creativo, acercan la marca al público y generan conexión emocional. Esta visión se alinea con Costa (2016), quien sostiene que la comunicación digital constituye un activo intangible capaz de generar valor simbólico cuando integra narrativa, coherencia y sentido estético. De manera complementaria, Scheinsohn (2014) plantea que la identidad se consolida cuando la comunicación articula coherentemente los valores institucionales y la narrativa estratégica, tal como señalaron las participantes al enfatizar el contenido con propósito.

Laura Ceccato sumó la relevancia de transmitir una identidad clara y coherente en toda la comunicación digital, reforzando la idea de que una narrativa consistente favorece el reconocimiento del emprendimiento. Esto se vincula con Argenti (2018), quien afirma que una comunicación clara, consistente y alineada con la identidad corporativa es clave para

fortalecer el posicionamiento competitivo. A su vez, Esteban valoró la constancia en la publicación y la presencia en múltiples plataformas, mientras que Valentina Gómez y Sol Vegezzi cuestionaron la práctica de “publicar por publicar”, destacando que la frecuencia solo es efectiva cuando está acompañada de contenido con propósito. Esta distinción coincide con lo desarrollado en el marco teórico respecto a la diferencia entre comunicación operativa y comunicación estratégica.

Respecto al nivel de coherencia y profesionalismo percibido en la comunicación digital, hubo consenso absoluto. Para Valentina Gómez, la planificación se refleja en orden, coherencia y capacidad de viralización, elementos que Scheinsohn (2014) identifica como pilares de la comunicación estratégica. Esta coherencia se vincula directamente con el concepto de “capital simbólico” de Throsby (2001), para quien atributos intangibles como la narrativa, la estética y la consistencia son determinantes en la generación de valor cultural y económico. Sol Vegezzi señaló que la estrategia permite construir un hilo narrativo que respete los valores y el lenguaje de marca, mientras que Laura Ceccato afirmó que la falta de planificación se percibe como desprolijidad y afecta el profesionalismo y la decisión de compra. En la misma línea, Valentina Cristante advirtió que la inconsistencia confunde al consumidor y perjudica el posicionamiento, y Esteban agregó que los emprendimientos estratégicos se perciben como más sólidos. En conjunto, estas percepciones indican que la estrategia es fundamental para transmitir profesionalismo, coherencia y claridad de propuesta.

En relación con la originalidad y construcción de identidad propia en la comunicación digital, los participantes identificaron rápidamente cuando un emprendimiento copia de manera literal a marcas del exterior. Esteban mencionó que, aunque estas marcas llaman la atención inicialmente, la copia exacta carece de valor. Laura Ceccato expresó rechazo hacia las réplicas literales porque no aportan autenticidad ni identidad. Sol Vegezzi y Valentina Gómez coincidieron en que puede tomarse inspiración del exterior, pero siempre agregando un diferencial propio. Valentina Cristante reforzó que el posicionamiento depende justamente de comunicar ese diferencial. Esta valoración se relaciona con los postulados de la economía cultural y creativa, que sostienen que las industrias creativas se fortalecen cuando desarrollan propuestas distintivas basadas en identidad local, originalidad y valor simbólico (UNESCO, 2013).

Sobre las acciones que generan fidelidad o recordación, cuatro participantes (Valentina Gómez, Sol Vegezzi, Laura Ceccato y Valentina Cristante) coincidieron en que los

influenciadores, TikTok, la viralidad orgánica y las acciones disruptivas son claves para instalar una marca en la mente del consumidor. El rol de TikTok y los creadores de contenido coincide con lo planteado por Van Dijck (2013) respecto de la lógica de la cultura conectiva, que amplifica la visibilidad y circulación de contenidos. Asimismo, estos hallazgos dialogan con Kotler y Keller (2020), quienes afirman que las recomendaciones interpersonales, incluidas las mediadas digitalmente, constituyen uno de los indicadores más fuertes de lealtad y construcción de marca.

En cuanto a la percepción de calidad y posicionamiento reforzada por la comunicación digital, los cinco participantes coincidieron en que la comunicación profesional es un determinante directo. Para Valentina Cristante, una comunicación cuidada evidencia dirección estratégica y claridad sobre el público objetivo. Valentina Gómez señaló que la dedicación en la comunicación transmite profesionalismo y esfuerzo real, mientras que Laura Ceccato afirmó que la coherencia sostenida comunica una propuesta de valor sólida. Sol Vegezzi agregó que las reseñas funcionan como indicadores de credibilidad, y Valentina Gómez remarcó que la estética prolija genera confianza inmediata. Estos elementos se vinculan con lo planteado por Argenti (2018) y Costa (2016) sobre la credibilidad y la coherencia como factores clave en la percepción de calidad y reputación.

Respecto de la relación entre comunicación digital y confianza, también hubo unanimidad. Para Valentina Gómez, la confianza surge de lo visual; Laura Ceccato destacó la importancia del orden y la prolijidad en el e-commerce; Valentina Cristante señaló que la venta online exige más profesionalismo comunicacional; Esteban vinculó la percepción de calidad al cuidado de la comunicación; y las reseñas fueron vistas como un filtro adicional de confiabilidad. Esto confirma lo planteado por Scheinsohn (2014), quien define la comunicación como un productor de sentido capaz de moldear la interpretación del valor, y por Kotler y Keller (2020), para quienes la confianza es un predictor clave de la intención de compra.

En cuanto a las herramientas que más influyen en el seguimiento o la compra (publicidad paga, segmentación algorítmica, remarketing e influencers) los testimonios confirman lo desarrollado en el marco teórico sobre el rol de las plataformas como mediadoras algorítmicas de visibilidad (Van Dijck, 2013), la gestión integrada de canales (Argenti, 2018), la influencia conductual de la comunicación digital (Costa, 2016) y la importancia del *brand advocacy* (Kotler & Keller, 2020).

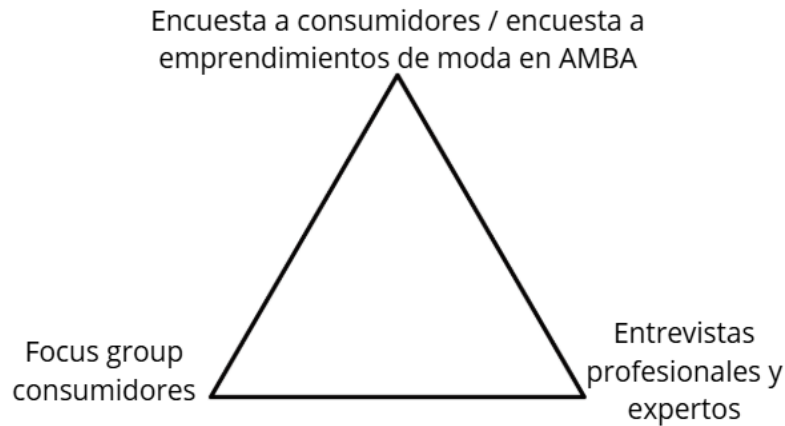
Finalmente, respecto de las señales digitales que generan desconfianza, los participantes coinciden en que son las promociones exageradas, precios demasiado bajos, fotos de mala calidad o perfiles con poca interacción y en que estas rompen con la coherencia del mercado y sugieren poca profesionalización. Esta percepción se relaciona con los enfoques de economía cultural que destacan la importancia de la autenticidad y el valor simbólico en la evaluación de propuestas (Throsby, 2001).

En conjunto, estos resultados demuestran que la gestión estratégica de la comunicación digital no solo modela la percepción del consumidor, sino que también constituye un mecanismo fundamental para generar posicionamiento, valor simbólico, confianza y ventajas competitivas sostenibles en los emprendimientos de moda del AMBA.

#### **4.4 Análisis cruzado de los instrumentos utilizados**

La combinación de encuestas, entrevistas y focus group dio lugar a un proceso de triangulación, entendido como el cruce y contraste de datos provenientes de las entrevistas, las encuestas y el focus group, con el objetivo de evaluar los puntos en común y diferencias, aumentando la validez del estudio. Como sostiene Denzin (1989), la triangulación permite observar un fenómeno desde múltiples perspectivas, reduciendo sesgos y ampliando la comprensión del objeto de estudio

Figura 28: Triangulación metodológica



Fuente: Elaboración propia

El análisis cruzado de los instrumentos aplicados con entrevistas en profundidad a personas clave y expertos, focus group con consumidores del AMBA y encuestas estructuradas dirigidas a marcas y consumidores, permite integrar los hallazgos obtenidos desde metodologías cualitativas y cuantitativas para producir una lectura más completa del fenómeno estudiado. Esta triangulación responde al diseño mixto planteado en la metodología, donde se sostiene que la combinación de perspectivas incrementa la validez interna de la investigación y favorece la comprensión de procesos complejos, tal como recomiendan Creswell y Plano Clark (2020) en los estudios de enfoque convergente. En el contexto de este trabajo, la triangulación resulta particularmente pertinente debido a que la comunicación digital, el posicionamiento competitivo y la ventaja competitiva sostenible son constructos profundamente relacionales, cuya interpretación requiere examinar tanto las prácticas de las marcas como la percepción real del público.

Los resultados obtenidos a través de los tres instrumentos muestran un patrón coherente respecto a la primera variable del estudio, la gestión estratégica de la comunicación digital. De manera convergente, las entrevistas revelaron que las marcas gestionan la comunicación sin tanta planificación formal, tomando decisiones de contenido en función del tiempo disponible o de la inspiración estética del momento. Las encuestas a marcas confirmaron esta tendencia: sólo una proporción minoritaria utiliza herramientas de programación, análisis o segmentación, mientras que la mayor parte reconoce actuar de forma reactiva. El focus group aportó la mirada del consumidor, que coincide con esta apreciación al señalar que la falta de coherencia visual y narrativa genera confusión, pérdida de credibilidad y disminución en la

recordación de marca. Se fortalece la afirmación de que la comunicación digital ocupa un rol central, pero no está siendo gestionada como competencia estratégica, lo que afecta directamente la percepción del público y limita el potencial de las marcas para consolidarse en un mercado saturado.

En relación con el posicionamiento competitivo, la triangulación permite identificar una divergencia relevante entre la autopercepción de las marcas y la evaluación del consumidor. Tanto en entrevistas como en la encuesta a marcas, los emprendimientos sostienen que poseen una identidad estética definida y que la diferenciación se logra principalmente a través de la imagen visual. Sin embargo, los consumidores expresaron en el focus group que muchas marcas “se parecen entre sí”, que los estilos son intercambiables y que la falta de narrativa coherente dificulta distinguirlos en el ecosistema digital. Esta percepción se ve respaldada por la encuesta a consumidores, donde una proporción significativa declaró que no logra identificar diferencias claras entre emprendimientos de moda locales. Los resultados triangulados permiten comprender que esta divergencia responde a concepciones distintas sobre qué implica “posicionarse” en el mercado. Mientras las marcas tienden a reducir el posicionamiento a la dimensión estética, los consumidores lo evalúan desde una perspectiva más amplia, donde intervienen el propósito, la coherencia discursiva y la autenticidad del vínculo comunicacional. La falta de alineación entre estas percepciones genera inconsistencias que afectan la capacidad diferenciadora de los emprendimientos, lo cual coincide con los planteos de Costa (2016) y Keller (2013), quienes sostienen que el posicionamiento efectivo depende de la construcción de un mensaje integrado y sostenido a lo largo del tiempo.

La ventaja competitiva sostenible, también se manifiesta de manera clara a partir de la triangulación. Las entrevistas señalaron que las marcas carecen de estrategias de fidelización, herramientas de gestión relacional o procesos automatizados que sostengan la relación con sus clientes. Las encuestas a marcas corroboraron que la interacción con el público depende casi exclusivamente de la disponibilidad del emprendedor y que las métricas utilizadas para evaluar desempeño se enfocan en indicadores superficiales, como seguidores o “me gusta”, más que en variables vinculadas al valor de vida del cliente o al retorno de inversión. Desde la perspectiva del consumidor, tanto el focus group como las encuestas demostraron que la decisión de recompra está estrechamente vinculada a la calidad del vínculo comunicacional. Más de la mitad de los encuestados afirmó que volvió a comprar en una marca debido a la

atención, la rapidez de respuesta o la cercanía percibida, y los participantes del focus group enfatizaron que la interacción empática es un factor decisivo. Estos resultados confirman lo planteado por Kumar y Reinartz (2016) respecto a que la fidelización constituye un predictor esencial de crecimiento sostenible y muestran que los emprendimientos del AMBA aún no estructuran sus prácticas relacionales de manera coherente con las exigencias de su audiencia.

La triangulación permite, además, observar que existe una brecha entre lo que las marcas creen comunicar y lo que los consumidores efectivamente interpretan. Las entrevistas evidenciaron que los emprendedores consideran que la estética es suficiente para construir diferenciación, mientras que los consumidores sostienen que la autenticidad, la narrativa y el propósito son elementos más influyentes que el diseño por sí solo. La comparación entre instrumentos deja en evidencia que, aunque las marcas reconocen la necesidad de profesionalizar su comunicación digital, sus prácticas permanecen en un estadio inicial, con bajo uso de herramientas avanzadas, escasa medición y una dependencia significativa del contenido orgánico. Esta brecha de profesionalización, revelada en todos los instrumentos, constituye uno de los elementos más relevantes para comprender por qué el posicionamiento competitivo y la sostenibilidad de las ventajas permanecen debilitados en el sector analizado.

Finalmente, los resultados triangulados permiten evaluar la hipótesis general del estudio. La convergencia entre métodos cualitativos y cuantitativos demuestra de manera consistente que la comunicación digital coherente, planificada y estratégica influye directamente en la percepción de valor, en la diferenciación y en la fidelización. La falta de planificación y coherencia, presente en la mayoría de los emprendimientos analizados, explica la baja diferenciación percibida, así como la dificultad para generar relaciones sostenibles con sus audiencias. En consecuencia, la triangulación valida la hipótesis general y confirma que las marcas que no integran la comunicación digital como un proceso estratégico enfrentan limitaciones significativas para construir posicionamiento competitivo y ventaja sostenible en el ecosistema digital del AMBA.

## CONCLUSIONES

La presente investigación permitió abordar de manera integral el papel que desempeña la comunicación digital en los emprendimientos de moda del Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA), examinando su impacto en el posicionamiento competitivo y en la construcción de ventajas competitivas sostenibles. A partir de un diseño metodológico mixto que combinó encuestas, entrevistas en profundidad y un focus group, se obtuvo una comprensión amplia y multidimensional del fenómeno estudiado, lo que permitió analizar no sólo las prácticas comunicacionales de las marcas, sino también las percepciones, expectativas y criterios evaluativos de los consumidores.

Los resultados convergen en demostrar que la gestión estratégica de la comunicación digital constituye un componente crítico para el desarrollo de las marcas locales. Aunque los emprendimientos reconocen la importancia de comunicar en redes sociales, su gestión se caracteriza por la ausencia de planificación formal, la improvisación en la generación de contenido y el uso limitado de herramientas de análisis y segmentación. La evidencia recogida coincide en señalar que la comunicación, cuando es intuitiva o reactiva, pierde capacidad para construir sentido. Las encuestas a consumidores revelan que la falta de coherencia estética, narrativa y discursiva debilita la recordación y afecta la credibilidad de las marcas. La investigación confirma que la comunicación digital no es percibida por el consumidor como un accesorio, sino como un indicador directo del profesionalismo y la identidad de la marca.

En relación con el posicionamiento competitivo, la investigación permite identificar una brecha significativa entre lo que las marcas creen construir y lo que los consumidores efectivamente perciben. Desde la perspectiva de los emprendimientos, la identidad estética y la frecuencia de publicación se consideran pilares suficientes para posicionarse en un entorno saturado. Sin embargo, los consumidores interpretan el posicionamiento desde dimensiones más profundas: coherencia discursiva, propósito, autenticidad, interacción y capacidad de la marca para construir un relato que trascienda el producto. El focus group fue especialmente revelador al mostrar que los usuarios pueden identificar con facilidad cuando una marca tiene “una historia”, “un tono claro” o “una intención comunicacional coherente”, mientras que la estética por sí sola no alcanza para generar diferenciación sostenida.

La saturación visual del ecosistema digital, mencionada tanto por consumidores como por expertos, limita la capacidad de las marcas de diferenciarse únicamente mediante aspectos gráficos. Esto coincide con los planteos de Keller (2013), quien sostiene que el brand equity se construye a partir de asociaciones simbólicas, experiencias y percepciones integradas, y con los aportes de Throsby (2001), que enfatiza el rol del valor simbólico en las industrias creativas. La investigación demuestra que, para los emprendimientos de moda, la diferenciación competitiva no depende solo del diseño, sino de la construcción de un significado reconocible, estable y alineado con los valores de la marca.

Respecto a la ventaja competitiva sostenible, los datos obtenidos permiten afirmar que el vínculo relacional que la marca establece con sus consumidores constituye un factor determinante para la fidelización y la retención. Los consumidores, en sus respuestas y testimonios, indicaron que la interacción empática, la atención rápida, la transparencia y la respuesta personalizada influyen de manera directa en su decisión de recompra. Las encuestas revelan que más de la mitad de los participantes volvió a comprar en una marca debido a la calidad de la interacción, incluso por encima de la calidad del producto en sí. Esto coincide con los aportes de Kumar y Reinartz (2016), quienes sostienen que la fidelización es el motor fundamental del crecimiento sostenible y del valor de vida del cliente.

Sin embargo, las entrevistas y las encuestas a marcas muestran que la mayoría de los emprendimientos no cuenta con estrategias formales de fidelización, herramientas de CRM o estructuras que permitan sostener relaciones activas con su audiencia. Esta falta de profesionalización limita la posibilidad de transformar la comunicación digital en una fuente de ventaja competitiva sostenible y demuestra que la retención se obtiene, mayormente, por afinidad espontánea antes que por procesos deliberados. Desde el enfoque de Teece (2018), esta ausencia de capacidades dinámicas de aprender, adaptarse e integrar conocimiento, constituye uno de los principales obstáculos para la consolidación de ventajas duraderas en entornos digitales altamente dinámicos.

La triangulación de los instrumentos confirma la hipótesis general del estudio. La comunicación digital coherente, planificada y estratégica se revela como un factor decisivo en la construcción del posicionamiento competitivo y en la posibilidad de crear ventajas sostenibles. Las inconsistencias comunicacionales, la falta de planificación y la baja profesionalización explican la débil diferenciación percibida, así como las dificultades para generar relaciones significativas con el público. Por el contrario, la evidencia muestra que

cuando las marcas articulan identidad, mensaje, narrativa e interacción, los consumidores no solo las distinguen con mayor facilidad, sino que también les atribuyen mayor valor simbólico, mayor credibilidad y mayor disposición a la recompra.

La investigación permite concluir que los emprendimientos de moda del AMBA operan en un ecosistema donde la comunicación digital no solo informa, sino que construye identidad, define valor, modela percepción, guía decisiones de compra y sostiene vínculos. La comunicación estratégica deja de ser una herramienta secundaria y se convierte en una competencia organizacional clave. Para que los emprendimientos logren consolidarse y competir en mercados saturados, no basta con publicar contenido: es necesario construir un sistema de comunicación integrado, coherente, auténtico y orientado al vínculo, capaz de transformar el capital cultural en capital económico y de sostener relaciones significativas a lo largo del tiempo. La evidencia empírica reunida a través de los instrumentos empleados demuestra que la sostenibilidad competitiva en el sector moda no depende exclusivamente del producto, sino de la capacidad de las marcas para comunicar estratégicamente quiénes son, qué representan y qué valor ofrecen a la comunidad.

### Recomendaciones

A partir de los hallazgos de esta investigación, se proponen las siguientes recomendaciones generales orientadas a profesionalizar, sistematizar y optimizar la comunicación digital de los emprendimientos de moda, con el fin de mejorar su posicionamiento y generar ventajas competitivas en el mercado:

1. Implementar sistemas de gestión y documentación de la identidad cultural de marca, integrando valores, narrativa y propósito en un manual vivo que guíe decisiones operativas y estratégicas.

Este proceso reduce la variabilidad comunicacional y permite consolidar la coherencia simbólica exigida por los consumidores.

2. Adoptar un modelo de planificación comunicacional basado en procesos iterativos, combinando calendario editorial, objetivos SMART y análisis de métricas cualitativas y cuantitativas.

Esta práctica transforma la comunicación en un sistema de aprendizaje organizacional continuo.

3. Integrar herramientas de segmentación avanzada y automatización relacional (CRM, flujos de retención, remarketing) para fortalecer el ciclo de recompra.  
La automatización permite capturar valor económico del capital relacional que hoy permanece subexplotado.
4. Desarrollar estrategias de posicionamiento que articulen estética, identidad cultural local y propósito social, superando el enfoque centrado únicamente en lo visual.  
Esto favorece una diferenciación simbólica difícilmente imitable en el sector de moda independiente.
5. Incorporar métricas estratégicas como CAC, LTV, ROAS y tasa de conversión narrativa, complementando la analítica superficial centrada en likes y seguidores.  
La adopción de estas métricas habilita decisiones basadas en evidencia y no en intuición.
6. Diseñar un modelo de gobernanza digital interna que distribuya responsabilidades, evitando que la comunicación dependa exclusivamente del tiempo disponible del emprendedor.  
La gobernanza formaliza procesos y reduce la improvisación.
7. Fortalecer la profesionalización a través de formación continua en cultura digital, con foco en storytelling, lectura de datos, neurocomunicación y dinámica algorítmica.  
Estas habilidades amplifican la creación de valor simbólico y económico.

### Limitaciones

El presente estudio cuenta con una serie de limitaciones metodológicas y contextuales que deben ser consideradas al interpretar los resultados:

1. Tamaño reducido de la muestra de emprendimientos, lo cual restringe la generalización de los resultados a todo el sector moda del AMBA.
2. Dependencia de la autopercepción en encuestas y entrevistas, lo cual puede introducir sesgos de deseabilidad social y subjetividad en las respuestas de los participantes.
3. Ausencia de análisis longitudinal, que impide observar la evolución de las prácticas comunicacionales y la madurez digital de las marcas a lo largo del tiempo.
4. Tendencia al consenso en el focus group, donde los participantes coincidían frecuentemente entre sí, reforzando opiniones previas y reduciendo la aparición de posturas divergentes. Esto puede deberse a dinámicas de conformidad social y limita la profundidad y variedad del debate colectivo.

5. Alcance limitado a emprendimientos con presencia digital activa, quedando excluidas marcas sin digitalización, con estrategias híbridas o con presencia exclusivamente física, lo que reduce el espectro de análisis global del sector.

#### Alcance del estudio

El alcance del estudio se encuentra delimitado temporal, contextual y geográficamente. La investigación se desarrolló entre julio y noviembre de 2025 y se centró exclusivamente en el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA), región caracterizada por una fuerte concentración de emprendimientos de moda y consumidores digitalmente activos. La muestra incluyó emprendedores del sector moda, profesionales de comunicación digital, expertos en economía cultural y consumidores jóvenes, sin realizar distinciones sectoriales internas dentro de la moda.

El estudio se focalizó principalmente en emprendimientos independientes y pequeñas marcas en proceso de consolidación, por lo que sus resultados son especialmente aplicables a este segmento. Si bien los hallazgos pueden brindar insumos conceptuales a empresas de mayor escala, no pretenden caracterizar la totalidad de la industria.

## BIBLIOGRAFÍA

- Argenti, P. A. (2015). *Corporate communication* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Argenti, P. A. (2023). *Corporate communication* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.  
<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Belanche, D., Flavián, C., & Pérez-Rueda, A. (2022). User engagement with digital influencers: How authenticity and storytelling shape perceived credibility and purchase intention. *Journal of Interactive Marketing*, 58, 29–45.
- Beltrán, M. (2018). *La comunicación estratégica en la era digital*. Editorial UOC.
- Binet, L., & Field, P. (2013). *The long and the short of it: Balancing short and long-term marketing strategies*. IPA.
- Bryman, A. (2021). *Social research methods* (6th ed.). Oxford University Press.
- Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria. (2025). *Encuesta sectorial: Cuarto bimestre 2025*.  
<https://www.ciai.org.ar>
- Costa, J. (2016). *Identidad corporativa: Fundamentos para una teoría de la identidad*. Paidós.
- Costa, J. (2016). *El decálogo DirCom: 10 preguntas y 10 respuestas sobre la función de Dirección de Comunicación*. Joan Costa Institute.
- Costa, J. (2020). *Branding y comunicación estratégica*. Paidós.
- Creswell, J. (2020). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE.
- Denzin, N. (2020). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. Routledge.

- de Veirman, M., & Hudders, L. (2021). Disclosing sponsored Instagram posts: The role of material connection with the brand and message sidedness. *International Journal of Advertising*, 40(3), 449–472.
- Erdoğan, I., & Çiçek, M. (2022). Building customer loyalty through social media interactions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 65, 102117.
- Escalas, J. (2022). Narrative processing and consumer identity in digital environments. *Journal of Consumer Research*, 49(4), 650–672.  
<https://doi.org/10.1093/jcr/ucac017>
- Fundar. (2023). *La industria textil-indumentaria en la Argentina del siglo XXI*.  
<https://fund.ar/publicaciones/industria-textil-indumentaria-argentina/>
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2022). *Multivariate data analysis* (9th ed.). Cengage.
- Hanssens, D. M. (2015). *Empirical generalizations about marketing impact*. MSI.
- Hollebeek, L., & Macky, K. (2021). Digital content authenticity and consumer trust: A relational-signaling perspective. *Journal of Business Research*, 129, 73–85.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.045>
- Hudders, L., de Jans, S., & de Veirman, M. (2024). Visual identity consistency as a predictor of brand trust. *International Journal of Research in Marketing*.
- Islam, J. U., Hollebeek, L., & Rahman, Z. (2021). Consumer engagement in the digital era. *Journal of Strategic Marketing*, 29(4), 322–340.
- Keller, K. (2013). *Strategic brand management*. Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. (2020). *Marketing management* (16th ed.). Pearson.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2021). *Customer relationship management: Concept, strategy and tools* (4th ed.). Springer.
- Lipovetsky, G. (2004). *El imperio de lo efimero*. Anagrama.

- Lou, C., & Yuan, S. (2022). Influencer marketing effectiveness. *Journal of Marketing Communications*, 28(7), 734–754.
- Lou, C., & Yuan, S. (2023). How repetition, coherence and visual harmony shape digital trust. *Journal of Business Research*, 161, 113788.
- Marwick, A. (2023). Digital performance, aesthetics and credibility. *New Media & Society*, 25(6), 1398–1417.
- Pérez-Curiel, C. (2022). Comunicación estratégica y reputación digital: el impacto de la coherencia narrativa. *Communication & Society*, 35(4), 65–83.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Punch, K. (2021). *Survey research: The basics*. SAGE.
- Romaniuk, J., & Sharp, B. (2016). *Building distinctive brand assets*. Oxford University Press.
- Scheinsohn, D. A. (2009). *Comunicación estratégica: La opinión pública y el proceso comunicacional*. Granica.
- Scheinsohn, D. A. (2014). *El poder y la acción a través de Comunicación Estratégica*. Granica.
- Schivinski, B., & Brzozowska-Woś, M. (2023). Storytelling and authenticity effects on digital engagement. *Computers in Human Behavior*, 138, 107420.  
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107420>
- Schivinski, B., & Dabrowski, D. (2021). Social media credibility and brand trust in user-generated contexts. *Journal of Product & Brand Management*, 30(7), 1005–1022.
- Scolari, C. A. (2008). *Hipermediaciones: Elementos para una teoría de la comunicación digital interactiva*. Gedisa.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

Teece, D. (2018). *Dynamic capabilities and strategic management* (2nd ed.). Oxford University Press.

Throsby, D. (2001). *Economics and culture*. Cambridge University Press.

Van Dijck, J. (2013). *The culture of connectivity: A critical history of social media*. Oxford University Press.

Van Dijck, J. (2016). *La cultura de la conectividad*. Siglo XXI Editores.

Van Dijck, J., Poell, T., & De Waal, M. (2020). *The platform society: Public values in a connective world*. Oxford University Press.

Weiss, R. (2021). *Evaluating qualitative research: Methodological integration and mixed techniques*. Routledge.

## ANEXOS

### ANEXO 1: Entrevistas a expertos

#### Entrevista a Enrique Avogadro

Sebastian Perez Lugo

Si querés, arrancamos, Enrique. Yo empiezo preguntándote: ¿para vos qué papel cumple la comunicación digital en la construcción de la industria de la moda dentro de los sectores culturales y creativos?

Enrique Avogadro

Bueno, creo que la moda, justamente como industria cultural y creativa, tiene de interesante que, antes que un producto, vende un concepto, vende una historia.

Nosotros no compramos la ropa solamente por su funcionalidad, sino que la compramos porque, vistiéndonos de esa manera, estamos diciendo algo; estamos contando una historia que es una mezcla entre mi propia historia y la marca que elijo vestir.

Esta es una característica interesante que tienen todas las industrias creativas: en el origen siempre hay una historia para contar. Después esa historia puede tener un formato distinto: puede ser un libro, una película, una canción o un vestido, pero siempre hay una historia en el centro.

Entonces, la comunicación tiene un rol central, porque lo que hago es construir la marca desde esa historia y, después, buscarle a esa marca un receptor. Hay un mensaje, hay un emisor —que somos nosotros construyendo una estrategia de comunicación para la marca— y hay un receptor. Entonces, tiene todo que ver con la moda.

Insisto, siento que las marcas más exitosas son las que logran una nitidez y una claridad muy bien definidas en torno a esa historia que quieren contar, que después se va a traducir en diferentes propuestas, que van a ir cambiando en cada temporada con las diferentes colecciones. Pero siempre hay un origen, una historia que está en el centro y que, para mí, permanece inmutable.

Sebastian Perez Lugo

En las marcas que funcionan bien, sería como que formaron una identidad, más o menos. Es lo que hablábamos hoy con una chica que también estamos entrevistando.

Bianca Carpineta

Yo te quería hacer una pregunta. ¿De qué forma esta comunicación digital puede transformar el valor simbólico de la moda en valor económico, en el entorno de la economía cultural?

Enrique Avogadro

La comunicación digital lo que permite hoy es una personalización absoluta del mensaje, porque vos podés adaptarlo a cada plataforma e incluso podés adaptarlo a cada audiencia específica, segmentando el público que te interesa con el recorte que te interesa.

Entonces, es un instrumento claro para que esas personas que están expuestas a las campañas que estás corriendo se conviertan finalmente en clientes. Es una herramienta fundamental para lograr eso.

Y, más importante aún que clientes, las marcas más exitosas logran construir una comunidad alrededor. Esa comunidad ya tiene características de mayor permanencia, mayor fidelidad; de alguna manera tienen la camiseta puesta. El grupo más fanático de esa comunidad se convierte incluso en vocero, en embajador de la marca.

Todo eso está atravesado por la comunicación digital, más la construcción de estrategias vinculadas a influencers, etcétera. Pero los influencers o las campañas segmentadas son instrumentos para un fin, que es ese del que estamos hablando.

Bianca Carpineta

Te quiero hacer otra. ¿Podemos considerar a la identidad de marca y a la narrativa digital como activos económicos intangibles?

Enrique Avogadro

Sin ninguna duda. Tienen un valor intangible altísimo.

Primero la marca, y después la narrativa digital, porque la narrativa digital se construye sobre la marca. Pero, sin ninguna duda, tienen un valor tal que uno está dispuesto a comprar muchas veces sin ver una prenda, simplemente sabiendo que es de una marca determinada.

Y bueno, eso se traduce naturalmente en el valor que tienen esas empresas luego como compañías. Incluso las que cotizan en bolsa miden ese valor: ese intangible tiene un valor que es medible y que impacta en el valor final de la empresa y, por lo tanto, en el precio de la acción de esa empresa.

Bianca Carpineta

¿Y cómo lo podrías medir? ¿A través del valor percibido, decís vos?

Enrique Avogadro

Sí, básicamente hay un valor percibido, que es la diferencia que hay entre dos prendas que son iguales, una con una marca y otra sin la marca. Esa es, si querés, la forma más sencilla de medirlo.

Pero también tiene valor toda la gente que hoy en redes patrocina tu marca sin que se lo pidas. Esa es una medición más sofisticada, pero tiene un valor. Insisto, yo no soy especialista en esto, pero estoy seguro de que hay formas de medirlo y de que lo están haciendo las grandes compañías, porque les conviene valer más: eso lleva a un precio de acción más alto y te da más músculo para hacer lo que quieras como compañía.

Sebastian Perez Lugo

Perfecto. Después, ¿qué factores considerás vos que son esenciales para que un emprendimiento de moda logre una ventaja competitiva que sea sostenible en este contexto actual que vivimos hoy en Argentina? Ya sabemos cómo es el tema de la macro y todo eso. ¿Cómo lo ves vos? ¿A través de qué factores pueden mantener esa ventaja?

Enrique Avogadro

Bueno, obviamente, el que tenga la respuesta a eso es un genio.

Argentina justamente es un país complejo para la industria, porque es un país caro en términos de precios relativos, es un país poco tecnificado y con una mano de obra más cara que la de otros países, incluso de la región. Entonces competir realmente es competir por diferenciación, no por precio. No podés competir siendo el que vende más barato. Tenés que competir siendo el que tiene algo distinto, algo original, algo único, algo que logre conectar con la audiencia.

Y además permanecer, que es mucho más difícil. Son pocas las marcas argentinas con un diseño original y propio —no importadoras— que han logrado mantenerse en el tiempo. Y son pocas porque es difícilísimo.

Martín Churba, que durante años fue el diseñador independiente número uno, si no me equivoco, cerró Tramando, por lo caro y por lo difícil que es llevar adelante un proyecto de esas características en Argentina.

Así que creo que la clave es la diferenciación, sin ninguna duda.

Sebastian Perez Lugo

El diseño, diferenciación en un buen diseño, digamos.

Enrique Avogadro

Sí, por eso digo: diferenciación en el diseño, en la narrativa, en el relato de marca.

En la materialidad es más difícil, porque la materia prima en Argentina no siempre es buena, pero bueno, hay gente que hace magia con lo que consigue. Pero, sobre todo, diseño y narrativa, sin ninguna duda.

Sebastian Perez Lugo

¿Y vos opinás que sostener esa ventaja depende más de innovar, de tener una buena gestión, o quizás de esto que veníamos hablando de la identidad cultural, de crear tu comunidad, tu forma de que la gente te vea a vos?

Enrique Avogadro

Es todo. Tenés que innovar, tenés que tener una buena gestión y tenés que buscar construir un vínculo con el cliente que sea más que un cliente eventual. Tenés que lograr una relación muy intensa.

Sobre todo en una industria, insisto, donde no da lo mismo: si yo elijo ponerme determinada ropa, estoy diciendo algo sobre mí mismo. Entonces, tenés que poder entrar en esa conversación.

Bianca Carpineta

Bien, perfecto. Y por último, te hacemos una preguntita más. ¿Qué desafíos y oportunidades enfrenta la moda argentina dentro de la economía cultural y creativa, en el entorno digital actual?

Enrique Avogadro

Bueno, el primer desafío es llamar la atención. Hoy hay tanto ruido en la cultura digital... Estamos todos saturados de estímulos en TikTok, en Instagram; nuestra atención es cada vez más corta, las noticias duran muy poco, no nos acordamos lo que pasó la semana pasada. Entonces, para que una marca sea parte de la conversación de la época, la tiene difícil.

Por eso también hay tanta creatividad en la industria de la moda. Si uno va a los desfiles, ve que quienes logran hacer desfiles buscan lugares únicos, buscan llamar la atención, porque es la única forma de que alguien te escuche en medio del ruido.

Entonces diría que el desafío tiene que ver con eso: con poder interpelar a la época y ser parte de la conversación de la época; tener una relación que no sea solo de cliente, sino de stakeholder, de alguien que forma parte de una comunidad.

Hay que innovar en toda la cadena de valor, no solo en los materiales y el diseño, sino también en la propuesta que le hacés a esa comunidad.

No es casualidad que grandes marcas italianas hoy estén activando otras unidades de negocio que parecen lejanas. Uno ve, por ejemplo, que Moncler tiene un club de lectura. ¿Por qué? Porque lo que vende es lujo, vende sofisticación, y hoy tener tiempo es sofisticado; justamente, estar fuera de las redes.

O hay varias firmas italianas que tienen hoteles. Cuando una persona con cierto poder adquisitivo va a elegir un hotel, ya no elige solo por precio, elige por diferenciación. Entonces dice: “Voy a ir a dormir a un hotel que tiene el nombre de una marca”, porque va a vivir, por un rato, dentro de esa sensación de lujo, de exclusividad, que esa marca promete.

La cultura y la moda van muy de la mano. De hecho, hay grandes marcas que han abierto espacios culturales: la Fondation Cartier, en París; Prada, en Italia. Siento que el gran desafío es ese.

Ahora vivimos en una época donde también el mundo busca lo que es distinto. Con respecto a Argentina, el desafío no es copiar lo que viene de afuera, sino encontrar una voz que sea nuestra, propia, original, única; que sea la combinación de cosas extrañas que es nuestro país y que cuente esa historia.

Hay algunos sectores que lo están logrando: obviamente el fútbol, la música urbana. Cuando va Duki al Bernabéu y están todos los españoles vestidos con la camiseta de Argentina, no es casualidad. Y no es casualidad tampoco que la última colaboración de Adidas haya sido con Visa, porque lo que está buscando Adidas es justamente conectar con el talento local.

Creo que el desafío viene por ahí. Es muy difícil hacerlo con una industria como la nuestra, porque la cadena de valor tiene distintos eslabones y el diseño viene después de la confección. Entonces hay que ver si efectivamente se va a fabricar todo acá o si se trata de un modelo diseñado en Argentina y fabricado en Medio Oriente, Extremo Oriente, China, Vietnam, etcétera. Y también hay que pensar qué pasa con el trabajo de las personas que están en la industria.

Son desafíos complejos, pero ahí está la oportunidad: poder construir una relación distinta, con una marca que sea reconocible, que no sea igual a las demás.

Sebastian Perez Lugo

Buenísimo. Y te hago una última, que siempre dejamos para el final: ¿qué oportunidades ves vos en este entorno con todo lo que es inteligencia artificial y las nuevas tecnologías? Es algo que se está utilizando mucho.

Enrique Avogadro

Yo soy optimista por naturaleza. Creo que la inteligencia artificial es como la electricidad o como cualquier otra tecnología horizontal, como Internet: no es que va a transformar un solo sector, transforma todo al mismo tiempo.

Ustedes están grabando esta conversación y, cuando aprietan un botón, termina y les devuelve un resumen. Antes eso era un laburo. Y cuando digo “antes” hablo de hace un año y medio. Era un trabajo sentarse a desgrabar, ver qué había dicho yo, transcribirlo; ni hablar de traducirlo también.

Entonces, yo soy optimista porque creo que mejora la productividad de todas las personas, en todos los sectores. Eso va a cambiar un poco las reglas de juego. A la larga, va a nivelar el terreno, porque, si está disponible para todos, todo el mundo la puede aprovechar.

Pero el desafío que tienen nuestros países es que la gente se alfabetice rápidamente en inteligencia artificial; que cada uno aprenda a usarla en sus temas. Porque, si no, va a haber una diferencia muy grande entre los que saben usarla y los que no.

Yo soy muy optimista porque sigo creyendo que el ingenio humano está por encima de todo. Vamos a encontrar formas nuevas de ocupar nuestro tiempo y va a haber un valor agregado en aquello donde no seamos reemplazables.

Ahora, cada vez somos más reemplazables en muchas cosas, entonces no tengo tan claro en qué no vamos a ser reemplazables. Probablemente en el contacto cara a cara, en la cercanía, en el vínculo desde lo emocional.

Entonces vamos a usar la inteligencia artificial para todo lo demás y le vamos a poner un valor premium justamente a ese vínculo.

Pero hay que usarla ya. Ya es tarde, digamos. Hay que ponerse ya mismo a usarla en absolutamente todo.

### **Entrevista a Victoria Salias:**

Sebastian Perez Lugo

Nos presentamos: yo soy Sebastián, ella es Bianca y él es Kevin. Somos tres estudiantes de Administración en UADE, estamos cursando el Trabajo de Investigación Final con Patricia Jablonka. No sé si tenés relación, ¿la conocés?

Victoria Salias

La conozco, trabajamos juntas hace muchos años.

Sebastian Perez Lugo

Mirá, buenísimo. Nos recomendó que te entrevistáramos porque estamos realizando nuestro trabajo de investigación acerca de todo lo que es pauta digital y comunicación digital en la industria de la moda, en el entorno del AMBA. Nos dijo que podríamos sacar mucha información de vos entrevistándote. Te queremos hacer un par de preguntas: te vamos preguntando y vos, como te sientas cómoda, nos vas respondiendo.

Para vos, Vicky, ¿qué papel cumple la comunicación digital dentro de la industria de la moda y en los sectores culturales y creativos?

Victoria Salias

En este momento yo creo que todo lo que es comunicación digital es fundamental para todo tipo de industria y de comunicación en general. Ha tomado una preponderancia mayor incluso que los medios más tradicionales como la radio y la televisión. Son centrales, ni qué hablar de todo lo que es la comunicación gráfica, las revistas y demás. Creo que es central y, en la industria de la moda, obviamente, toma todavía más relevancia.

La moda es una industria que tiene una aceleración en el manejo de la información y de la producción bastante álgida en relación con otras industrias. Si hablás, por ejemplo, de la industria automotriz, los desarrollos, los nuevos lanzamientos y ese tipo de comunicaciones son mucho más esporádicos en el tiempo. En cambio, en la moda estás lanzando colecciones todo el tiempo, nuevos productos.

Obviamente depende mucho del esquema de negocios de cada empresa. Hoy por hoy, también con el slow fashion, algunas cosas han cambiado un poco, pero en lo que es la industria más establecida el ritmo de lanzamientos y de producción sigue siendo muy álgido.

Después hay toda una parte de comunicación en la moda que también es muy fuerte y muy importante, que tiene que ver con el manejo de influencers, que es un fenómeno propio de las redes sociales y de la comunicación digital. Antes tal vez existía la celebrity que salía en la tele y mostraba un vestido; eran ocasiones más eventuales. Hoy por hoy, es como que tenés el

escenario abierto en forma permanente para eso, entonces también hubo un acrecentamiento de esta figura del influencer.

El influencer es una persona que tiene un don para comunicar, aunque no sea muy conocida o no tenga un background específico. Antes por ahí eran actrices u otros personajes que tenían una vida profesional interesante que las hacía buenas comunicadoras. Hoy eso sigue existiendo, pero también se amplió al universo del influencer: alguien que es simpático, comunica bien o tiene cierto carisma y entonces gana adeptos sin tener mucho más background que ese, el de ser comunicador.

Eso también se retroalimenta: son dos cosas que se retroalimentan. Obviamente el influencer funciona para otros ámbitos también y otras industrias, no solo para la moda, pero en la moda se ve cada vez más acelerado ese fenómeno.

Sebastian Perez Lugo

Claro, perfecto, buenísimo. Un poco en base a eso: ¿de qué manera ves que eso se transforma en las marcas o los emprendimientos y cómo generan y proyectan ese valor? Es decir, a través de esa comunicación y de los influencers, ¿cómo le dan identidad a la marca?

Victoria Salias

En realidad, como te decía, es algo central en el desarrollo de las marcas. Hoy por hoy hay una necesidad de producción de contenido, de tener un equipo de gente que esté produciendo contenidos en forma casi permanente. Y no es solamente un community manager que administra las redes y sube los posteos.

En moda necesitás a alguien que produzca la información: que produzca el video, que produzca la foto, que consiga un modelo que esté poniendo el cuerpo, ya sea modelo, influencer o alguna persona que represente la indumentaria. O bien buscar formas alternativas, como una especie de director creativo de comunicación que genere todo ese contenido para que después el community manager lo suba.

Lo que antes tal vez era un equipo externo que trabajaba eventualmente en el armado de la campaña de cada temporada, hoy por hoy es algo permanente. Y más todavía con todo lo que tiene que ver con el universo digital de la venta.

Además de la comunicación, todo lo que es la parte de venta implica estar generando lookbooks permanentes, subir nuevos contenidos, nuevas prendas, todo ese manejo digital que tiene más que ver con lo comercial específicamente.

Me parece que es central en la industria de la moda y que requiere que las marcas tengan una persona permanente generando estrategia, pensamiento y contenido sobre eso. Ya no es algo eventual que se contrataba para la campaña con “el fotógrafo, la modelo tal, etcétera”. Eso ahora es permanente: tenés que estar pensando todo el tiempo quién va a salir en la próxima, quién va a comunicar la próxima cápsula.

Ahí se genera un ritmo mucho más dinámico y constante, que obliga a tener un equipo que desarrolle eso de forma casi permanente. Después, tal vez, el fotógrafo puede cambiar, vas buscando distintos influencers o alguien que tiene onda, que es cliente, y entonces también participa. Se empiezan a generar distintas estrategias, como una parte de campaña más “dura”, más institucional, otra etapa de movimientos con influencers y también campañas cápsula con otras marcas, cruzando contenidos. Todo eso genera un ritmo muy dinámico y una búsqueda constante que, me parece, en otras industrias no tiene un nivel de aceleración tan grande como en la moda.

Bianca Carpineta

Claro. Esto también lleva a que el mundo de los freelancers en esta industria sea un poco más complejo que en otras, porque, como vos comentás, hay tanto volumen dentro de una misma marca que, desde un fotógrafo hasta alguien que maneja las redes sociales o el puesto que sea, terminan siendo puestos fijos en el emprendimiento o en la empresa que maneja la marca, ¿no?

Victoria Salias

Sí. En general, por lo menos en las marcas que yo conozco más de adentro, lo que sucede es que muchas veces tienen a alguien que trabaja freelance en el sentido de que no está todo el tiempo dentro de la empresa, pero sí tiene un trabajo estable con la marca.

Es alguien que va pensando y coordinando las campañas a través de reuniones, virtuales o presenciales; va definiendo campañas y contenidos. Y después el equipo interno de la marca también va viendo otras posibilidades: contactos con quienes son la imagen de la marca, con quienes se asocian.

Por ejemplo, tenés marcas argentinas más masivas como VER o María Cher que trabajan con la idea de la “mujer real”, es decir, personas profesionales de diversos ámbitos, con cierto reconocimiento social o cultural, que se convierten en imagen de la marca.

Y después tenés otras marcas más pequeñas que trabajan con influencers vinculados a la música, a los nuevos medios, a la tecnología. Ahí también hay un trabajo de vinculación y de

ir viendo y contactando a esa gente o a marcas con las cuales se pueda asociar. Podríamos decir que unas funcionan en un registro más indie y otras en uno más mainstream. Ese es parte del trabajo de la persona que piensa los contenidos y también de las cabezas de comunicación de la marca.

A eso se suma una comunicación periódica que se va desarrollando más allá de la campaña puntual de promoción.

Sebastian Perez Lugo

Después, Vicky, ¿qué opinás sobre el rol que juega la identidad cultural local? ¿Cómo la identificás acá en el AMBA en base a la comunicación? Viste que hay muchas marcas que se inscriben en el género urbano, por ejemplo, y parecen seguir una cierta línea.

Victoria Salias

Sí, no sé si se terminó de entender del todo tu pregunta o si la alinee bien con lo que estás pensando, pero en general lo que pasa es que hay muchas marcas que son más locales de la zona metropolitana y después hay muchas marcas que son del interior, que acá no las conocemos.

Sebastian Perez Lugo

Claro, yo me refiero un poco más a lo metropolitano, sí, por ahí.

Victoria Salias

Claro, por eso digo. Después hay marcas más masivas, nacionales, como VER o María Cher y algunas otras que están en los shoppings en las provincias también. Pero en las provincias, además de estas marcas grandes y nacionales, hay otras que son más locales y que acá no se conocen y que allá son muy conocidas. Ahí está la diferencia.

Y después vos me preguntabas respecto de la identidad local. La identidad local puede pensarse como identidad urbana o como identidad argentina más amplia.

Sebastian Perez Lugo

Más como lo argentino. ¿Cómo lo adoptás vos? ¿Cómo lo ves?

Victoria Salias

Es una discusión bastante interesante. Por un lado, tenés marcas que trabajan más con lo identitario vinculado a los materiales y a las fibras más locales.

Y después, para mí, lo más identitario de la Argentina, y esto es una opinión personal, tiene que ver con el rebusque en términos de cómo, desde la nada o desde la crisis permanente, se resuelven las restricciones. Muchas veces las materias primas son complejas, es difícil acceder a ellas, es difícil mantener los mismos proveedores.

Hay muchos importadores que compran cierta cantidad de rollos de telas y después no hay más, entonces no hay reposición. ¿Qué hace el fabricante con eso? Justamente la creatividad: adaptar materiales, generar propuestas singulares, hacer cápsulas breves, por ejemplo “hice veinte prendas de esta y no hay más porque es algo selecto”. Muchas veces esa idea de “selecto” esconde la falta de reposición de materiales. Eso es muy habitual acá.

La gente que produce va a lo más seguro, entonces no hay tanta diversidad y es difícil diferenciarse. La forma de diferenciarse es trabajando los materiales, las estampas, las texturas; generando series más cortas. Se trabaja sobre la idea de la falta.

Por otra parte, esa misma idea está muy posicionada en marcas de alto consumo y alta rotación, como las de fast fashion, Zara y otras, con esta idea de que hay una cantidad limitada de prendas y, si no te la llevaste esta semana, la próxima quizás ya no está más.

Todas esas ideas de adaptación permanente, en cómo producir, cómo personalizar las prendas, cómo trabajar las series para afrontar las producciones, tienen mucho que ver con la identidad a nivel país. Sobre todo se ve en las marcas locales, en pequeños emprendimientos, que son los que yo sigo más. Ahí veo mucho trabajo sobre la materialidad y esa búsqueda en el uso de materiales para diferenciarse y para mitigar problemas de abastecimiento.

Bianca Carpineta

Perfecto, buenísimo. Ahora pasamos un poco más a la parte de planificación estratégica. ¿Cómo creés que influye la planificación y la gestión estratégica de la comunicación digital en la competitividad y el posicionamiento de estos emprendimientos de los que hablamos? Hay una gran cantidad de competidores: desde los propios emprendimientos hasta el slow y el fast fashion. ¿Cómo creés que influye todo eso?

Victoria Salias

Creo que es fundamental. El consumo de los productos de los microemprendimientos coexiste con el consumo de otras marcas más grandes o de fast fashion. Lo más estratégico es

entender ese nicho y, por eso, es muy importante la búsqueda de referentes que traigan público a la marca. Eso es parte del posicionamiento de la marca.

Bianca Carpineta

Claro, puntualmente, ¿qué tanto influye la planificación y la gestión estratégica en la comunicación digital de las marcas?

Victoria Salias

Para mí es fundamental. La planificación de comunicación hoy es casi tan importante como la planificación productiva.

En otros momentos, hasta hace diez años quizás, la planificación productiva y de ventas era todo, y la comunicación venía aparejada a los tiempos de producción y a los lanzamientos, es decir, a la agenda productiva.

Hoy eso cambió: tenés una planificación de comunicación permanente que se asocia, por momentos, a lo productivo, como el lanzamiento de una colección, una cápsula o un nuevo producto, y después toda una comunicación más eventual que tiene que ver con un determinado influencer, con un evento, una actividad, o con asociarse con otra marca para una promoción.

Creo que hoy es tan central como lo productivo. Casi que a veces la comunicación arrastra a lo productivo.

Bianca Carpineta

Sí, totalmente. Justamente ese es parte del eje central de nuestro trabajo de investigación: plantear que es igual de importante o incluso, en algunos casos, más que la propia producción. Entonces, ya que es tan fundamental, ¿qué diferencia encontrás entre aquellos emprendimientos que se sientan a comunicar con estrategia lo que quieren y otros que lo hacen de forma espontánea, sin seguir una línea de planificación?

Victoria Salias

Me parece que la diferencia está en quiénes logran más continuidad a lo largo del tiempo. No conozco muchos emprendimientos que tengan una lógica digital completamente espontánea. En general, incluso las marcas más chicas tienen algún tipo de planificación, aunque no sea muy sofisticada.

Tal vez no trabajan tanto la comunicación en el sentido de gran producción de contenido, con videos con filmmakers o producciones muy elaboradas, pero sí tienen presencia.

Veo bastante, en otros ámbitos también, casos donde se usa un recurso más sencillo pero efectivo. Por ejemplo, en la industria inmobiliaria se ve mucho a vendedores que muestran departamentos en primera persona en redes. En moda pasa algo parecido: quizás no hay tanta preproducción, pero funciona que la dueña del negocio muestre prendas hablando a cámara, algo más fresco y espontáneo pero igual pensado.

Obviamente todo tiene que estar bien armado y pensado, aunque parezca espontáneo. No conozco hoy ninguna marca de moda que no le preste atención a las redes sociales. Tal vez trabajan de forma más sencilla, pero presencia tienen. Hasta en ese formato más básico, las redes están presentes.

Bianca Carpineta

Completamente. Muchas veces también hay empresas más grandes, con veinte o treinta años en el mercado, que tienen su forma tradicional de vender en locales físicos, por ejemplo en shoppings. ¿Cómo les podríamos explicar o traducir que esta planificación de la comunicación digital, que la mayoría ya hace, se puede transformar en algo con un resultado concreto o tangible? Porque en el fondo la marca es un activo intangible, y uno va invirtiendo en publicidad, influencers, redes sociales, etc. ¿Cómo lo podemos traducir en algo concreto, ya sea simbólico, económico o de reputación de marca?

Victoria Salias

Yo creo que el fuerte de lo digital es que mantiene y potencia la venta. Hoy todas las marcas tienen venta online, más allá de shoppings o locales físicos. De hecho, muchas marcas solo tienen venta online. Muchas, con la crisis, han cerrado locales o showrooms y se quedan con la venta digital. Esa percepción de valor está muy arraigada.

Tal vez, haciendo un análisis de ventas que compare lo que se vende en el local presencial con lo que llega a través de redes y de la plataforma online, se podría demostrar claramente el impacto. Pero en la moda eso ya está muy instalado. Tal vez hay otras industrias que vienen más lentas en lo digital.

Incluso con páginas web se nota: en algunas industrias, los sitios no son tan amigables para comprar o consultar productos. En moda, la mayoría de las marcas tienen portales de venta funcionales.

Como compradora, sí noto un defecto en algunas: falta de detalle sobre confección, materiales y demás. Pero, más allá de eso, el canal digital está muy instalado.

Muchas marcas empiezan vendiendo digitalmente y luego, si crecen, abren un showroom, participan en ferias o eventos. El espacio que antes ocupaban las ferias de diseñadores o los locales multimarca hoy lo cubre el ámbito digital, con marketplaces como Tiendanube, por ejemplo.

Bianca Carpineta

Sí, totalmente. Entonces, para cerrar esta pregunta: ¿cuál sería para vos una estrategia efectiva al momento de encarar este tipo de emprendimientos?

Victoria Salias

Pensar y tener en cuenta lo digital como ámbito, estrategia y canal de venta, comunicación y posicionamiento. Hoy, a nivel internacional, podés comprar digitalmente en todo el mundo todo tipo de cosas. No existe pensar una empresa de moda, sea del tamaño que sea, que no tenga una planificación de comunicación digital y de venta online, entendiendo su importancia y relevancia, y que no tenga armado un plan en función de eso.

Kevin Sotelo Beck

Buenísimo. Vicky, yo te quería preguntar: ¿qué factores considerás esenciales para que un emprendimiento de moda logre una ventaja competitiva sostenible en este contexto?

Victoria Salias

Creo que es muy importante diferenciarse, pero diferenciarse encontrando un nicho de identidad y de consumidores. Eso es fundamental.

Como hay tantas marcas y tanto acceso, la moda y el arte contemporáneo son dos ámbitos donde el valor simbólico es lo que mueve el precio. Vos podés tener una obra de arte que es un papel arrugado, pero como lo hizo “Fulano” vale un millón de dólares. En la moda pasa algo similar: una remera X puede ser mucho más cara solo por la etiqueta que lleva, siendo de calidad muy similar a otra mucho más barata.

En esa lógica, lo importante es a qué público te vas a dirigir. Si hacés un producto básico, ya sabés con todas las personas con las que competís y empezás a competir por precio.

En cambio, si lográs generar esa idea de valor diferencial, el “bollo de papel” de arte, hacés algo diferente y singular que tiene que encontrar su público, pero que en la medida en que lo encuentra tiene más posibilidad de sostenerse en el tiempo que algo básico.

Cuanto más trabajo haya en pensar ese diferencial de diseño de la marca, mejor: puede ser un producto muy específico y singular que nadie antes hizo. Hay casos internacionales muy conocidos que empezaron con productos muy pequeños o monoproductos: Crocs, Havaianas y otros. Son marcas que comenzaron con algo muy acotado y se hicieron mega masivas.

Depende mucho de la idea de negocio y del posicionamiento, y de cuál es la estrategia de diseño diferencial en relación con el mercado al que apuntan.

Kevin Sotelo Beck

Tal cual. ¿Y creés que la comunicación digital es fundamental para transformar ese valor simbólico en valor económico?

Victoria Salias

Sí, porque hoy por hoy es el principal canal de venta y promoción. No me imagino otro ámbito igual. Ya casi no hay publicaciones físicas, y las pocas que hay, como algunas revistas de moda, están reservadas a marcas muy grandes. Antes las revistas y los diarios eran un lugar donde comunicar moda; hoy ese lugar está casi completamente tomado por lo digital.

Además, antes, si querías conocer diseñadores de otros países o pequeñas marcas, no tenías muchas maneras, salvo comprar revistas del exterior. Hoy, con Instagram o TikTok, accedés a diseñadores de todo el mundo.

También aparecieron muchos influencers o comunicadores que hablan de moda, cuentan casos de desfiles, trayectorias de diseñadores, historias de prendas icónicas, etcétera. Eso retroalimenta el lugar de la moda en el ámbito digital, no solo como promoción de marcas, sino como espacio de debate y opinión. Todo esto hace que la moda se posicione cada vez más en lo digital.

Kevin Sotelo Beck

¿Qué herramientas dentro de la comunicación digital creés que son las más beneficiosas para lograr posicionamiento o una ventaja competitiva? Por ejemplo, mencionaste al influencer; después también está la pauta digital. ¿Cuáles creés que son las más valiosas?

Victoria Salias

Me parece que es un mix de todas. La pauta digital sirve, los influencers sirven, pero también es importante retener un espacio de comunicación propia de la marca, controlado al cien por ciento.

El influencer, por ahí, hoy comunica tu marca, mañana otra, además de otros productos. Entonces la combinación de estrategias tiene que reafirmar tu lugar. Si el vínculo con un influencer es sostenido en el tiempo, mejor; si es muy rotativo, puede confundir a tu público.

Por eso es importante que haya una base constante de presencia propia de la marca en la comunicación digital, combinada con pauta e influencers.

Bianca Carpineta

Ya casi cerrando: ¿qué desafíos y oportunidades creés que ofrece la moda, puntualmente en el área metropolitana, dentro de la economía cultural y creativa en este entorno digital? Porque además de la competencia entre marcas, Argentina tiene un factor macroeconómico que todos conocemos. Entonces, ¿qué oportunidades y desafíos ves? Puede ser un arma de doble filo: para algunos una oportunidad, para otros un desafío.

Victoria Salias

Creo que todo el desafío que implica para una marca en Argentina, hoy, en un contexto económico muy difícil para la industria de la indumentaria y el textil, que está muy frenada por el ingreso de importaciones y demás, también abre algunas oportunidades.

Así como entran cosas acá, pueden salir cosas de acá. La idea de exportar es difícil a gran escala, por el tipo de cambio, pero en emprendimientos de alto valor agregado el valor simbólico pesa más y hay posibilidad de desarrollo en otros mercados.

Hoy es el ámbito donde más podés lograr que te vean en otros lugares, algo que antes no pasaba tanto. Muchas marcas pequeñas venden al por menor en forma internacional, con envíos por courier. No son economías de gran escala, pero para pequeñas empresas pueden dar cierta estabilidad.

La realidad es que siempre estamos a merced de los cambios económicos y de las fluctuaciones, pero eso es algo histórico de Argentina.

Argentina tiene, en Latinoamérica, una imagen fuerte de moda, líder incluso. Latinoamérica en general está empezando a tener más pequeñas marcas y diseñadores, pero muchos países tuvieron históricamente una industria textil muy orientada a fabricar para terceros, para Estados Unidos o Europa, bajo el sistema de maquila.

En Argentina eso casi no pasó: el fuerte siempre estuvo en las marcas con imagen propia. Eso es una fortaleza de la moda argentina como industria. Tal vez falta una explotación más fuerte de eso a nivel de organismos de promoción comercial en el exterior.

En la época en que trabajaba con Patricia en el Centro Metropolitano de Diseño, desde la oficina de moda hacíamos parte de ese trabajo yendo a ferias como Colombia Moda. Para una empresa que quiere empezar a exportar, quizá es más fácil empezar por Paraguay, Perú u otros países cercanos, con costos de envío más bajos y el mismo idioma, en lugar de pensar directamente en París.

Los mercados de Estados Unidos y Europa hacen mucho seguimiento antes de apostar fuerte por una marca, porque no quieren invertir en posicionarla y que al año siguiente desaparezca. Son mercados más difíciles.

Bianca Carpineta

Dentro de estas oportunidades que comentabas, ¿qué cosas pueden surgir en el hoy o en el corto y mediano plazo, como el auge de la inteligencia artificial? Ya sea en la medición de métricas, en la generación de diseños o en la mejora de la marca. ¿Creés que hay alguna oportunidad para explotar ahí?

Victoria Salias

La verdad es que no sé tanto de inteligencia artificial como para tener una respuesta muy completa. Sí veo cosas por mi trabajo y lo que pasa en la facultad, donde doy clases. Creo que el uso de la inteligencia artificial tiene que ser muy cuidadoso, porque es una herramienta a la que le tenés que dar suficiente información para que lo que te devuelva sea lo que necesitás.

Sirve, por ejemplo, para trabajar en modelados digitales de prendas que no existen aún. Para eso es muy interesante.

Hay también debate sobre el uso de modelos digitales de imagen, que en moda genera discusión.

Pero, por ejemplo, si la usás para proyectar un negocio o producción, hay que tener cuidado porque muchas veces la IA puede devolver datos incorrectos si está mal promptada. Es muy importante que la gente que la implemente sepa cabalmente cómo trabajar con ella. Si no se trabaja bien con la información, puede ser un peligro, como cualquier otra herramienta mal utilizada.

Bianca Carpineta

Y última pregunta para cerrar, que también algo comentaste: ¿qué barreras creés que limitan la profesionalización y la competitividad en el sector? Puede ser por el lado educativo, de financiamiento, de digitalización o por políticas actuales en Argentina. Pensamos también en cómo ciertas trabas o facilidades a las importaciones pueden afectar los costos y, en consecuencia, la inversión en marca, que es justamente el enfoque de nuestra investigación.

Victoria Salias

Para mí hay una barrera fundamental que es el tema económico. Y eso no solo para la industria de la moda, sino para toda la industria en general. Sería necesario que se definiera una política de Estado, como pasa en otros países, incluso latinoamericanos, donde se consensúe hacia dónde va a ir productivamente el país.

Pasamos de modelos como el actual, más de exportación de materia prima, y por lo menos por ahora no parece haber soluciones importantes para la industria. Se bajan impuestos a las importaciones, pero no a la producción. Es una especie de dumping interno.

Incluso escuché al presidente ponderar el sistema de maquila en Paraguay, cuando justamente eso es lo que a nosotros no nos conviene: siempre fuimos fuertes en marca y desarrollo de marca propia, que es lo que agrega valor. Pasar de eso a ser solo productores para terceros es raro.

Si querés ser un país del primer mundo y líder, tenés que ser líder también en tu industria, con tus marcas y tu venta de valor agregado.

Hoy somos caros, además. Existe el problema de la paridad cambiaria actual, que no sirve, y la falta de precisión del gobierno sobre hacia dónde quiere apuntar lo productivo. Cada cuatro años cambiamos de estrategia productiva y eso es malísimo.

A nivel de capacidad y creatividad hay muchísima. En materias primas también: hay mucho y muy bueno que debería aprovecharse más.

Por ejemplo, estuve en Catamarca la semana pasada visitando fábricas y tejedores. Los tejedores son microemprendimientos familiares de mucho valor agregado, y también hay fábricas industriales que generan textiles y prendas con material interesante, como fibras de camélidos muy particulares de acá y muy buscadas en el exterior.

Loro Piana, una empresa importante del grupo Louis Vuitton, está comprando fibras en Catamarca. Hoy la fibra sale casi “sucía”, sin procesar, como pasa con la lana en el sur. Eso implica cero valor agregado local. Lo ideal sería que esa fibra se trabajara más acá y se vendiera, por lo menos, como hilado, si no como tela tejida. Eso implicaría una mejor

articulación de la cadena de valor, una propuesta clara del gobierno para las exportaciones y más puestos de trabajo.

A nivel de microemprendimientos, muchos surgen de egresados de carreras de diseño de indumentaria o diseño industrial, que me parecen muy valiosas. En general falta más formación en la parte económica y de negocios. Esa pata debería reforzarse, al menos con posgrados o formaciones complementarias. Y también, como hablábamos, la parte de comunicación y comunicación digital debería tener más entidad académica, quizá con propuestas terciarias o universitarias más formales.

Hoy pueden hacerse muchos cursos y capacitaciones, pero todavía no tienen siempre el rango que sería deseable. En las empresas grandes hay departamentos separados, pero en los pequeños emprendimientos, que son la base de la economía argentina, sería importante que los diseñadores tengan una mirada, aunque sea general, sobre números, inversiones y comunicación.

Bianca Carpineta

Sí, completamente. Bueno, después terminan siendo emprendimientos en conjunto donde cada uno tiene sus fuertes, pero lo ideal sería que uno tenga al menos una idea general de todo.

Victoria Salías

Sí, muchas veces pasa eso. Aunque tengas un socio que sepa de números, poder entender cómo piensa la otra parte es clave. En una empresa grande hablás con distintos departamentos; en un pequeño emprendimiento muchas veces todo se concentra en pocas personas. Por eso es importante tener una mirada, aunque sea a vuelo de pájaro, sobre las distintas áreas.

## **Anexo 2: Entrevistas a personas clave**

### **Entrevista a Clara Trillo:**

TRILLO CLARA: Bueno, soy Clara Trillo. Estudio Diseño Gráfico en UADE y también trabajo como creadora de contenido en redes sociales, y hace ya un año que también trabajo en publicidad paga, gestionando pauta publicitaria en anuncios de Meta. Así que más o menos eso es lo que hago.

CARPINETA BIANCA: Buenísimo.

SOTELO BECK KEVIN: Buenísimo.. Si querés, con eso ya podemos pasar a las preguntas. Desde tu rol, o los roles en los que estás trabajando —porque estás en varias partes—, ¿cómo describirías la estrategia de comunicación digital en un emprendimiento de moda?

TRILLO CLARA: Pará que lo tengo anotado. Yo considero que es una de las patas más importantes de un negocio, más que nada lo que es la propuesta de valor. Tiene que estar muy clara, sobre todo porque hoy en día hay tanta competencia que, para mí, tiene que haber un equilibrio entre contenido orgánico, pauta publicitaria y la identidad visual o el branding que tenga el negocio.

SOTELO BECK KEVIN: Y para este tipo de emprendimientos, ¿creés que tiene que existir una planificación o un calendario, ya sea mensual, por “drop” o por campaña?

TRILLO CLARA: Sí, por lo menos desde mi experiencia, sí. Depende mucho de cada emprendimiento igual. Normalmente se trabaja de forma mensual; depende de la marca si lo hace por lanzamiento (“drop”), por campaña, por colección de invierno o verano. Hoy en día ya no se usa tanto lo de “colección de invierno/verano” por el tema de la crisis, pero normalmente es mensual.

Por lo menos en lo orgánico, de eso se encarga una persona de redes sociales (social media). Y después, desde mi lado de pauta, el trabajo es más semanal: se va actualizando según los contenidos creativos que voy necesitando, cuáles funcionaron bien para replicarlos y cuáles no sirvieron para dejarlos de usar.

SOTELO BECK KEVIN: ¿Y qué tan alineada creés que tiene que estar esa planificación con los objetivos generales del negocio?

TRILLO CLARA: Tiene que estar alineada al 100%. No es lo mismo armar un contenido grabado o un anuncio para pauta cuando el objetivo del negocio es maximizar ventas que cuando quiere aumentar el reconocimiento de marca o sumar más seguidores. No es lo mismo armar un video para tráfico al perfil que un video agresivo, 100% orientado a la venta.

SOTELO BECK KEVIN: Y este tipo de objetivos, obviamente, depende de cada emprendimiento y del momento en el que está, pero ¿cuál creés que deberían priorizar: la visibilidad de la marca, la interacción (compartidos, comentarios, “me gusta”), las ventas o la fidelización del cliente a largo plazo?

TRILLO CLARA: Depende en qué etapa esté la marca, si es nueva o no. Para mí, la más importante —y la que a todo el mundo le interesa— son las ventas. Pero cuando la marca tiene un poquito más de inversión publicitaria, normalmente se utiliza también una campaña de tráfico al perfil, primero para darle visibilidad y potenciar la llegada a clientes nuevos. Si no están fuertes en lo que es comunidad y fidelización, ahí también se busca trabajar eso. Y hay marcas que además tienen algún servicio o están buscando generar contactos (“leads”), o sea, juntar datos de clientes potenciales. Eso ya implica una inversión publicitaria más grande, que en moda, muchas veces, no abunda.

SOTELO BECK KEVIN: Claro. Y cuando estás trabajando en publicidad paga, ¿con quién te reunís para tomar decisiones y cómo se articulan con vos al momento de ejecutarlas? ¿Hablan directamente con el dueño o dueña? ¿Cómo hacen el seguimiento de las métricas?

TRILLO CLARA: Depende de qué tan grande sea el emprendimiento. Si es más chico o familiar, se suele trabajar directamente con el dueño o dueña. Si ya hay algunos roles más divididos, se trabaja con una persona de redes (social media) o con alguien que ejerce como community manager y hace ambas tareas.

Generalmente, ellas primero se contactan con el cliente, con el dueño de la marca, ahí se plantean bien los objetivos y yo me encargo más de la estrategia de pauta. Obviamente intentamos que lo orgánico y lo pago vayan de la mano, que ambos comuniquen lo mismo y

que estemos alineados. Pero en resumen: o hablo con el dueño de la marca, o directamente con la persona de redes.

SOTELO BECK KEVIN: Bien, perfecto. ¿Y cómo integran —o cómo sabés que integran, desde tu área— las distintas herramientas digitales dentro de una estrategia unificada?

TRILLO CLARA: No entendí bien la pregunta, ¿a qué se refieren con herramientas digitales?

SOTELO BECK KEVIN: Herramientas de comunicación digital como Instagram, TikTok, Meta, la pauta paga, colaboraciones con personas influyentes, uso de presupuesto para medir métricas, retorno de la inversión, etc. ¿Cómo mezclan todo eso y sacan una buena conclusión para un emprendimiento que ya está en crecimiento, por ejemplo?

TRILLO CLARA: Es difícil, y depende mucho de cada marca. En otra pregunta yo había ordenado las herramientas que considero más efectivas. Primero, sí o sí, redes sociales: hoy un emprendimiento de moda no funciona si no tiene Instagram y TikTok, que para moda es muy fuerte. Después, la pauta publicitaria para ventas es fundamental.

En primer lugar, anuncios en Meta y, últimamente, también están funcionando muy bien los anuncios en TikTok, que por ahora yo no los gestiono directamente, pero los entiendo y sé que funcionan. Después, las colaboraciones con personas influyentes (influencers): el problema ahí es que suele ser muy caro.

Se puede trabajar algo más del lado orgánico, por ejemplo acercarse a la persona influyente y hacer algo por canje, pero con una bajada de línea clara. Lo digo también desde mi lado de creadora de contenido: una marca no puede exigir una venta hiper agresiva con un link directo a la web en una sola historia. En esos casos es más: “yo te doy un regalo de la marca y vos fijate qué podés hacer”, sin tanto guion.

Y, por último, el correo electrónico (email marketing), que en moda —por lo menos en emprendimientos chicos— casi no se usa, pero para mí funciona bien. No es algo muy frecuente en moda en emprendimientos pequeños, pero es una herramienta que considero útil.

SOTELO BECK KEVIN: Claro, en esos emprendimientos más chicos, de lo que comentás, el punto de partida suele ser la pauta digital básica y no tanto el email marketing o las personas influyentes, porque requieren más presupuesto, ¿no?

TRILLO CLARA: Exacto. El email marketing y también WhatsApp sirven más para retener y fidelizar. Hoy en moda se está buscando directamente la venta. El rubro está muy parado, con mucha competencia, entonces necesitás ser una marca grande, con mucho presupuesto, para decir “bueno, ahora me enfoco sólo en fidelizar a los clientes que ya tuve”.

Hoy estamos un paso antes: “busquemos clientes nuevos y después vemos qué hacemos para fidelizarlos”.

SOTELO BECK KEVIN: Perfecto. Vos comentabas la balanza entre lo orgánico y la pauta paga, ¿cómo coordinan eso en un emprendimiento?

TRILLO CLARA: Eso lo define cada negocio. Para mí debería ser 50 y 50. Normalmente la persona de redes se encarga de todo lo orgánico, pero en cuanto a inversión, hoy en día los negocios están poniendo más foco en la pauta, sobre todo en estas épocas del año con muchas fechas comerciales como Black Friday, Cyber Monday y las fiestas. La pauta rinde mucho más que lo orgánico, porque hay tanta saturación que, dentro de lo orgánico, es difícil destacar.

Las estrategias cambian a lo largo del año: en enero o febrero, cuando las ventas bajan un poco, quizás se trabaja más lo orgánico. Pero en estas fechas la prioridad es venta agresiva.

SOTELO BECK KEVIN: Siguiendo esa línea, como el objetivo hoy es maximizar ventas, ¿qué métricas considerarás más importantes en el rendimiento? Alcance, clics, conversiones, interacción, etc.

TRILLO CLARA: Desde el lado de publicidad paga me fijo mucho en “agregar al carrito”, “pagos iniciados”, porque miro mucho el cuello de botella. Si hay mucha diferencia entre la gente que agregó al carrito y la que inició el pago, es porque hubo algún problema: en la web, en la información del producto, en los medios de pago, etc.

También miro el retorno de la inversión publicitaria (ROAS), las conversiones, el costo por resultado (CPA), la tasa de clics (CTR), la frecuencia, y una métrica que me gusta mucho que es la tasa de enganche del gancho inicial del video (quién miró al menos los primeros 3 segundos). Eso me sirve para mostrarles a mis clientes cuáles videos funcionaron mejor y cuáles no, no sólo en conversión sino en retención.

En orgánico, lo más importante para mí son primero los guardados, después los comentarios y el alcance.

SOTELO BECK KEVIN: Buenísimo. ¿Y cómo reportás esos resultados a las marcas?

TRILLO CLARA: Desde mi lado de publicidad paga, hago siempre un informe mensual como mínimo, y una reunión (llamada) por mes para explicarlo. Hablo de lo que se gastó —que igual las marcas lo saben porque ellas aprueban el presupuesto—, explico cuánto se invirtió y cuánto se convirtió, y repaso las métricas clave.

Las explico sin tanto tecnicismo: qué anuncios funcionaron, cuáles no, y cómo seguimos. Es decir, por qué funcionó lo que funcionó y por qué tenemos que seguir esa línea.

SOTELO BECK KEVIN: Bien. Pasando un poco a lo que es identidad cultural del AMBA en moda: ¿de qué manera incorporan la identidad cultural local o elementos del AMBA en la comunicación digital?

TRILLO CLARA: La pregunta es amplia y yo tampoco la entendía mucho al principio. Creo que antes de traer una tendencia se hace un estudio de mercado, porque no llegan exactamente las mismas tendencias acá, por temas de crisis y porque somos un país del “tercer mundo”.

No sé si hablar como persona que conoce dueños de marca o desde otro lugar, pero creo que se bajan tendencias que ya se ven en marcas grandes, marcas de shopping. Se le da mucha importancia a los géneros —cuando digo géneros me refiero a la calidad de la prenda y al tipo de tela— porque eso define el costo y, en consecuencia, las ventas.

También depende del público objetivo (“buyer persona”). No es lo mismo traer un lino 100% que en Europa puede funcionar re bien en verano, que traerlo para una marca que no es de shopping, pero está posicionada en Instagram y apunta a otro tipo de cliente. En esas marcas, la materia prima, la textura y el uso real que esa persona le va a dar a la prenda se tienen muy en cuenta.

No es lo mismo cómo se viste alguien que usa M Studio que alguien que usa otra marca con otro tipo de eventos. Si la marca tiene bien definido su buyer persona, no va a traer géneros que ese público no usa o que no se adaptan a sus situaciones de uso.

SOTELO BECK KEVIN: Bien, clarísimo. Y al momento de hacer la publicidad, ¿qué aspectos culturales, estéticos o narrativos buscan destacar?

TRILLO CLARA: Para mí, lo que se busca destacar es la propuesta de valor, independientemente de cuál sea la marca. Es: “yo, Clara, que tengo 26 años, si soy tu buyer persona ideal, ¿por qué te debería comprar a vos y no al de al lado?”.

Si el género es una de las cosas a destacar, entonces voy a decir “produzco en lino 100%”, o “importo géneros de tal calidad al mejor precio del mercado”, por ejemplo. Eso lo tengo que reflejar sí o sí en el creativo para pauta. Te estoy contando por qué me tenés que comprar a mí y no a otra marca. Puede ser lino, puede ser cuero —que acá en Argentina es muy fuerte— o cualquier otro diferencial.

SOTELO BECK KEVIN: Y esto que comentabas de que Argentina es “tercer mundo” y que las tendencias vienen de Europa, ¿cómo creés que equilibran esa identidad local con las tendencias que vemos de, por ejemplo, España?

TRILLO CLARA: Ahí ya hablo un poco de oído, porque eso es más bajada propia de un diseñador de indumentaria. Creo que se basan mucho en lo que se ve en redes sociales: qué se usa, qué usan en España, que es una referencia fuerte para nosotros.

Los diseñadores y quienes hacen bajada de tendencias, los “cool hunters”, miran qué se está usando allá y empiezan a armar colecciones. Marcas más chicas, que no son de shopping, se basan también en lo que se ve en Flores (zona textil), más allá de que sean productores, fabricantes o revendedores. Los revendedores ya están trabajando hace dos meses en la colección de invierno del año siguiente.

Entonces, es una bajada de tendencias desde afuera, pero adaptada a lo local, aunque yo ahí no sé exactamente todos los detalles del proceso.

SOTELO BECK KEVIN: ¿Considerás que esta comunicación, desde la pauta paga, aporta algún valor simbólico a la cultura local o termina copiando demasiado lo de afuera?

TRILLO CLARA: Yo creo que Argentina tiene mucha identidad local en sus estrategias. Los locales, en general, tienen bastante bajada argentina. No veo tanta copia literal de Europa.

SOTELO BECK KEVIN: ¿Y qué desafíos surgen al comunicar lo local de forma atractiva? Por ejemplo, alguien que puede viajar al exterior y traerse ropa de afuera versus alguien que no. ¿Cómo captás a esas personas y las metés en el ecosistema de la marca para traducirlo en ventas?

TRILLO CLARA: Yo no sé si es tanto un desafío como algo valioso a favor de lo local. Hoy están las importaciones, China, Shein, Temu, etc. Entonces lo más fuerte que tiene una marca local para venderse a sí misma es: “somos fabricantes argentinos, producimos en Argentina; comprame a mí, no le compres a China”.

Jugar con el valor simbólico de estar usando algo diseñado, producido y fabricado en tu propio país. El desafío es competir en precios. Entonces se intenta ofrecer la mayor financiación posible en cuotas, dentro de lo que permita que el negocio siga siendo rentable. Pero la autenticidad está en que sea de Argentina, no de China.

CARPINETA BIANCA: Ahora te quiero preguntar yo. Desde tu trabajo cotidiano, tanto como creadora de contenido como desde la pauta digital, ¿cómo percibís que la comunicación digital influye en el posicionamiento de la marca?

TRILLO CLARA: Creo que influye hoy en día un 100%. Estamos constantemente conectados con redes sociales: Instagram, TikTok, YouTube. El hecho de comunicar por redes y armar una estrategia es una de las patas más importantes del negocio.

No sólo para destacar en la competencia, sino por la percepción y el valor simbólico que tiene una marca: el sentido de pertenencia. Por ejemplo, lo que mencionaban de M Studio. No es un producto exorbitantemente caro, pero le genera a la persona que lo usa ese sentido de pertenencia: “tengo algo de M Studio o de New Project”. Eso te da cierto estatus, genera comunidad y, a la larga, se traduce en ventas.

CARPINETA BIANCA: ¿Y qué atributos creés que se buscan reforzar continuamente en redes? Puede ser estilo, calidad, propósito, identidad...

TRILLO CLARA: Para mí, principalmente, identidad y propósito, que para mí se resumen en la propuesta de valor: por qué vendés lo que vendés, a quién le vendés y por qué te tienen que comprar a vos y no al de al lado.

La idea es que vos veas un video de New Project y te des cuenta de que es de esa marca incluso sin ver el usuario. Para mí, ahí está el éxito de una buena identidad: cuando el público reconoce la marca sólo por la estética, la tipografía, los colores, el estilo de contenido.

CARPINETA BIANCA: ¿Y cómo percibís que el público reconoce esa identidad?

TRILLO CLARA: Yo, que soy muy específica con colores e identidad porque vengo del branding, lo veo desde lo visual. Pero una persona que no estudia diseño lo vive más desde la comunidad: cómo se transmite el mensaje de pertenencia de New Project, M Studio o cualquier marca similar.

Eso se traduce en comunidad, interacción (engagement), comentarios, ventas si el público está fidelizado. Y no sólo en marcas de indumentaria; también pasó, por ejemplo, con Ganga Home o con la Fábrica del Cheesecake cuando llegó acá. Todo el mundo quería ir, era un pedacito chiquito de cheesecake carísimo, mucha gente decía que era horrible, pero todo el mundo iba. Ahí está recontra lograda la identidad, la comunidad y las ventas.

CARPINETA BIANCA: ¿Y cómo evalúan los resultados económicos y simbólicos de la comunicación digital?

TRILLO CLARA: Desde publicidad paga, lo mido casi 100% con el ROAS (retorno de la inversión publicitaria), que es el valor de conversión sobre el importe gastado. En moda es un número aproximado, porque después hay que ver márgenes de rentabilidad y otros números del negocio, pero como referencia, un ROAS de 10 se considera bueno. Mejor si es más alto. También miro el costo por resultado, es decir, cuánto sale cada venta. En moda suele ser aproximadamente un 10% del ticket promedio. Si te sale más del 10%, suele estar mal. Mientras el costo sea lo más bajo posible, mejor. Igual, todo depende de los números particulares de cada negocio.

CARPINETA BIANCA: ¿Y cómo monitorean la fidelización y el crecimiento de la comunidad?

TRILLO CLARA: Eso se monitorea con algunas métricas que te dicen cuántos clientes nuevos llegaron, cuál es tu público activo, la frecuencia de compra o recompra. Eso se puede ver en plataformas como Tienda Nube o Shopify, según la tienda que use la marca.

Y del lado orgánico, se mira la cantidad de mensajes de clientes que ya compraron, si volverían a comprar, los comentarios en las publicaciones, reseñas, etc.

CARPINETA BIANCA: ¿Y cómo consideran internamente el “éxito digital”? ¿A través de las ventas, la visibilidad, la recordación de marca?

TRILLO CLARA: Creo que es un equilibrio. Depende mucho del negocio y lo que esté buscando. Un negocio que recién arranca y necesita ver retorno va a estar muy enfocado en las ventas. Alguien que ya está más consolidado tiene que buscar un equilibrio entre ventas, reconocimiento, trabajo orgánico e interacción. El “éxito digital” no es sólo vender, también es posicionarse y construir comunidad.

CARPINETA BIANCA: ¿Notás algún cambio concreto desde la aplicación de alguna estrategia específica? Algo que digas “esto ayudó a tal cosa”.

TRILLO CLARA: Sí. Una de las estrategias que funciona muy bien es algo que se llama “series de estilo propio” (Signature Style Series). Por ejemplo, desde mi lado de creadora de contenido: “día 1 de 10 vistiéndome para no renunciar a mi trabajo” o “día 1 de 10 armando looks para ir a la oficina”.

Trabajo mucho con la emoción de quien mira. Yo creo contenido para chicas de entre 20 y 35 años, entonces identifico problemas o “insights” reales: alguien que trabaja en una gran empresa y no sabe qué ponerse toda la semana. Ahí le muestro cómo me vestiría yo y, para no quemarme pensando contenido nuevo todo el tiempo, armo una serie de 10 días.

Eso sirve porque no te quemás creando contenido, tenés contenido diario (que es clave para estar presente), jugás con lo emocional (a todos nos pasa no saber qué ponernos para ir a trabajar) y, además, podés trasladar esa lógica a marcas de indumentaria.

CARPINETA BIANCA: ¿Y cuáles son los principales desafíos que enfrentás al profesionalizar la comunicación digital en un emprendimiento de moda?

TRILLO CLARA: Hablando más desde pauta, lo que más noto hoy en día —en crisis— es la falta de tiempo

y recursos. Si no tienen alguien de redes orgánicas, termino hablando directo con el dueño o dueña, que tal vez se ocupa de la logística, de buscar proveedores, de estar detrás del fabricante y, además, de crear el contenido orgánico.

Si yo le pido contenido extra para pauta (porque no es lo mismo contenido orgánico que contenido para anuncios), esa persona colapsa. No tiene los mismos recursos ni tiempos. Eso es primordial.

Después, están los recursos económicos: no sólo para pagar mi servicio, sino para invertir en publicidad. Y otra cuestión clave es la falta de stock. En moda pasa mucho que no se fabrican tantos modelos porque no saben cómo va a funcionar. Entonces, capaz yo ya estoy corriendo un anuncio que vende muy bien una remera, pero en tres días se quedan sin stock y tengo que apagar un anuncio que estaba funcionando excelente.

Eso pasa mucho: hasta que el fabricante vuelve a entregar, pasan uno o dos meses, y es un lío.

CARPINETA BIANCA: ¿Es difícil adaptarse a los cambios de algoritmo y tendencias del sector?

TRILLO CLARA: Sí, muchísimo. Por ejemplo, hubo una estrategia que funcionó mucho hace un tiempo, que es el contenido generado por usuarios (UGC). Hoy se sigue usando, pero está muy quemado. Hay tanta gente generando ese tipo de contenido que ya te das cuenta cuándo es pago. El UGC funcionaba cuando la marca te daba un producto y te decía “decime de verdad qué pensás, grabate con tu teléfono como te salga”.

Ahora se nota que muchas piezas están súper producidas, casi como publicidad tradicional, y pierde naturalidad.

Hoy está pegando mucho el contenido generado por empleados o por el propio dueño de la marca: mostrar el detrás de escena del negocio, el día a día. Por ejemplo, Ganga Home, o Matías Palermo, el dueño de King of the Kongo, que la rompe en TikTok. Eso ahora funciona muy bien, pero le cuesta a muchos dueños animarse a mostrarse y adaptarse.

También pasa que muchas personas tienen muy aceitado Instagram, pero no tanto TikTok, que es más cercano, menos editado, menos “perfecto” que Instagram. TikTok es más real, más genuino.

CARPINETA BIANCA: Y ya para ir cerrando: ¿qué estrategias considerarás claves para sostener una ventaja competitiva en el tiempo, en cuanto a comunicación digital?

TRILLO CLARA: Primero y principal: constancia. Hoy hay tanta competencia en lo digital que si dejás de ser constante —en publicaciones, historias, reels—, te perdés. Las redes te penalizan si no estás presente o no generás contenido nuevo.

En orgánico, eso implica publicar seguido. En publicidad paga, Meta te penaliza si no estás constantemente testeando. Hoy existe un nuevo sistema que se llama Andrómeda, que usa

inteligencia artificial. Ya no es tan importante segmentar manualmente por edad o intereses, porque la IA hace esa parte.

Ahora se segmenta más a través del creativo. Meta premia a quienes generan volumen de piezas creativas, prueban qué funciona, escalan lo que anda bien y apagan lo que no. Si dejás de testear o de invertir, Meta te empieza a mostrar menos, porque todo se maneja por subasta. En fechas comerciales fuertes, si no invertís más, te quedás afuera: Meta muestra a quien más invierte.

Entonces, aunque sea con lo mínimo indispensable —por ejemplo, una campaña de tráfico con un presupuesto diario base—, la idea es no dejar de invertir y no dejar de testear creativos.

En lo orgánico, se puede usar la IA para generar ideas: si un creativo tuvo buen rendimiento, le podés pedir a una herramienta como ChatGPT más ideas de ganchos o variaciones adaptadas a tu negocio, tu público y tu estilo de marca.

CARPINETA BIANCA: Está buenísimo, te resuelve un montón.

TRILLO CLARA: Re. Es un ping pong. No sólo sirve para ideas orgánicas, también para otros rubros; en muchos casos incluso para generar fotos con IA, por ejemplo para rubros donde las fotos comparativas de precios y descuentos funcionan bien.

CARPINETA BIANCA: Y por último, ¿qué recomendaciones le darías a otros equipos o emprendimientos de moda, desde tu lado, en cuanto a comunicación digital?

TRILLO CLARA: Desde lo orgánico: no estancarse, no dejar de aparecer en reels, posteos e historias, y estar atentos a las tendencias. A veces una tendencia te puede dar un posteo viral. Por ejemplo, vi un local en Córdoba que tenía unos 15.000 seguidores e hizo un post con reacciones de Martín Cirio, que hoy está muy en tendencia. Tomaron capturas de pantalla de mensajes de clientes y mostraban “cómo les contestaríamos si fuésemos Martín Cirio”, usando clips de él. Se les hizo súper viral, con miles de “me gusta”, y seguramente les trajo seguidores y ventas.

Entonces, actualizarse, usar TikTok, no quedarse sólo con Instagram.

Desde publicidad paga: testear y tener volumen de creativos es fundamental. Yo lucho mucho con las marcas para que lo entiendan. A veces hablo con dueños de marca que, además de la logística y proveedores, tienen que grabar los contenidos. Yo empatico, pero necesito exigir materiales porque, si no, no puedo traer resultados.

Por eso empecé a incluir en mis servicios un brainstorming donde les paso la referencia del video, el ángulo de venta que voy a usar (si juega con urgencia, escasez, si destaca un beneficio principal del negocio), para qué etapa del embudo y el guion entero. Así la persona no tiene que pensar nada extra y me manda exactamente el video que estoy esperando.

### **Entrevista a Delfina Alvarez Arias y Valentina Sanchez Azzaro**

Valentina: Hola, mi nombre es Valentina, soy dueña de Aura7, soy diseñadora textil, de indumentaria y estilista, y tengo mi marca de ropa hace 3 años.

Delfi: Bueno, yo soy Delfi, estoy recibida de Comunicación Digital. Trabajo en todo lo que es área digital y marketing hace ya casi 5 años y trabajo también como especialista en pauta digital para Aura7.

Sebastián: Bueno, vamos a empezar con la entrevista para nuestro trabajo de investigación final.

La primera pregunta es: ¿qué papel cumple la comunicación digital dentro de la estrategia general de tu emprendimiento?

Valentina: Bueno, el papel que cumple la comunicación digital dentro de la estrategia general es muy importante, es el principal punto que hay que tener en cuenta, porque yo no tengo un local físico. Entonces se vende todo a través de las redes sociales y, según cómo le entra por la red social al cliente, así se vende, digamos.

Delfi: La comunicación digital permite llegar a un público al que tal vez no se estaba llegando. El e-commerce te permite alcanzar una visibilidad súper grande. Entonces creo que empezar a adaptarse a eso, trabajar con influencers, contenidos, campañas y demás, te ayuda a llegar a un público al que hoy en día no se llega solo con tu contenido orgánico, sino que te ayuda a visibilizarte y a exponerte mucho más.

Bianca: Bien, y en cuanto a esas campañas, ¿ustedes tienen una planificación, un calendario de cómo se manejan, por año o por colección?

Delfi: En general, por año la planificación es más general y después se van viendo ciertos eventos como, por ejemplo, Cyber Monday, algún drop específico o alguna campaña hecha con influencers. Eso se va definiendo más cerca de las fechas.

Valentina: Sí, también creo que la parte de campaña incluye todo lo que es liquidar alguna colección, si se necesita hacer un refuerzo, si se tiene que vender todo para lanzar la nueva temporada. Ahí pensamos qué estrategia podemos usar en cuanto a contenido, en cuanto a descuentos y demás, para poder lanzar la comunicación también.

Bianca: ¿Qué objetivos buscan priorizar con esto de la comunicación digital?

Valentina: En principio, obviamente, vender; pero después también generar una comunidad y posicionarte a nivel marca. Yo estoy hace tres años, pero bueno, siempre hay como un nivel más para alcanzar.

Delfi: Y en cuanto a lo que es la pauta digital, principalmente buscamos la visibilidad. Esto que yo les estaba diciendo de llegar a un público que antes no estaba. Ese público después se va a terminar fidelizando, siendo posibles clientes. Una vez que ya está en Instagram, después se fideliza de otra manera, con descuentos y demás. Pero creo que el principal foco es la visibilidad y después viene la parte de fidelizar y la venta. Si no te conocen, no podés hacer nada, entonces uno de los puntos más importantes es primero enfocarse en eso.

Bianca: ¿Y estas decisiones las toman en conjunto o por separado?

Valentina: Siempre las tomamos en conjunto. Creo que nos complementamos un montón. Ella a veces me recuerda: “Mirá, estas fechas son importantes, hagamos esta campaña”.

Yo a veces le digo: “Che, mirá, necesito vender estas prendas, necesito comunicar esto”, y ella se acopla a eso.

Bianca: ¿Cómo integran las distintas herramientas digitales dentro de una misma estrategia?

Delfi: Para mí, todos los canales de difusión son importantes para incluir en una misma estrategia, porque según el canal vas a diferentes públicos. Por ejemplo, el email marketing es necesario, el WhatsApp marketing es necesario.

Bianca: ¿Lo tenés automatizado?

Valentina: Sí, muy automatizado. Y, aparte, tengo por ejemplo grupos de WhatsApp, grupo de “mejores amigos” en Instagram, que lo que hacen es fidelizar más al cliente que ya te compró.

Delfi: Sí, creo que también la pauta es otra de las herramientas digitales que ayudan a potenciar. Hoy en día es lo que más está funcionando para poder llegar a un público nuevo. Obviamente, teniendo en cuenta la segmentación: se van probando distintos tipos de segmentación. Cuando se lanza una campaña, probás, no sé, seis públicos distintos y después te terminan funcionando bien dos. Lo mismo con los anuncios: es siempre mirar las métricas, porque en realidad te basás en todo momento en métricas.

También trabajamos mucho con influencers. El influencer sí o sí tiene que tener el estilo de la marca, tiene que comunicar lo que la marca quiere, así se llega al público indicado.

Bianca: Y de estas herramientas, ¿cuál es la que les resulta más efectiva para conseguir retorno?

Valentina: La más efectiva, sí o sí, en principio, es la pauta en Instagram.

Delfi: Sí. Creo que una de las métricas que más se mide en cuanto a la pauta digital es el ROAS. Básicamente es lo que te ingresa por la campaña dividido por el costo que estás haciendo en publicidad y, para que esa campaña sea rentable, siempre se tiene que mantener, como mínimo, en un 10. Si eso va bajando, es que la campaña no está siendo rentable y la plata se te va; la vas perdiendo, digamos. Esa es una de las métricas principales.

Después también funcionan mucho las promociones, los descuentos, generar cierta urgencia en el cliente, como cuando comunicás que son las últimas unidades.

Una de las cosas que implementamos también en cuanto a pauta fue lanzar un cupón de descuento solamente por pauta digital. Entonces, aquellos que veían los anuncios según las segmentaciones que elegíamos tenían un código de descuento. Nosotros ahí trackeábamos si estaba llegando, si estaban usando ese cupón, y no lo comunicábamos por otro lado que no fuera la pauta digital. Funcionó muy bien.

Sebastián: Perfecto. ¿Qué aspectos locales o culturales buscás resaltar en tu narrativa?

Valentina: Yo a veces trato, con lo audiovisual, de que la persona o el público se sienta identificado con eso. Trato de contar historias, no tanto “te quiero vender esto”, sino que te doy una historia. Que sea algo más allá de la ropa y de querer que me compres algo, sino también tener un storytelling detrás de cada drop que lanzo.

Sebastián: ¿Y cómo reflejás, Valen, la identidad cultural de tu marca en el AMBA en cuanto a la comunicación digital?

Valentina: Yo creo que trato de buscar un estilo que le guste al público, que son jóvenes, también viviendo en Buenos Aires, en Argentina. No solo Buenos Aires, sino que abarca todo el país, porque me compran mucho de otras provincias.

También me pasa que busco hacer prendas que sean atemporales. Sigo muchas tendencias globales, pero trato de buscar una impronta de la marca, un estilo para todos los drops, sin seguir necesariamente todas las tendencias, sino que sea más atemporal.

Delfi: Sí, yo creo que eso también es lo que te hace diferenciarte del fast fashion. Que alguien se sienta un poco más representado que con lo que siempre se ve en todos los locales de ropa, por ejemplo yendo a un shopping.

Sebastián: Bueno, ¿cómo perciben el impacto de la comunicación digital en su posicionamiento competitivo?

Valentina: En principio, por los mismos clientes. Yo creo que cuando ven el logo en algún lugar, en algún canal de streaming, en la televisión o en algún famoso, son los mismos clientes los

que nos escriben por Instagram diciendo: “Che, vi tu marca”. También siento que es mucho por el logo que tenemos, que es un logo con mucha identidad, que se ve de lejos. Eso lo notamos mucho por los clientes.

Bianca: ¿Qué señales indican que el público los reconoce por esa identidad que mencionás, por ejemplo, por lo del logo?

Delfi: Creo que eso va un poco de la mano. Los mismos clientes son los que te van reconociendo. Es un logo que también es súper simple y súper claro, y se puede ver bien. Vos ves una prenda y tiene la “7” y sabés que va a ser de Aura. Entonces creo que viene un poco de la mano de lo que estaba contando Valen.

Valentina: Sí, y lo mismo con el estilo y la esencia de la marca. Cuando ves una prenda, capaz no ves el logo, pero ves la prenda y sabés que es de la marca por el estilo que tiene. Hay toda una línea estética.

Bianca: ¿Y qué atributos o valores diferenciales buscan ustedes con esto de consolidar la marca digitalmente? ¿Qué esperan del cliente?

Valentina: Esperamos que se sienta parte, que reconozca la marca, que reconozca la prenda, que la use también, que la incorpore a su día a día.

Delfi: Sí, creo que va un poco de la mano del contenido y de la comunicación que Valen quiere hacer. Se intenta trabajar un contenido que no sea solamente “vender”, sino conectar con el cliente, mostrarle que son prendas que puede usar en lo cotidiano, como decía Valen, que son más atemporales. Y después, obviamente, porque no gusta una marca que lo único que hace es vender. Para eso está la pauta digital como herramienta, y después está todo lo demás, que tiene que ver con que te guste ser parte de una marca.

Bianca: Claro. En esto de “ser parte”, ¿qué medidas toman o cómo lo gestionan digitalmente?

Valentina: Tratamos de que el público o los clientes sientan mucho el mano a mano, el hablar como si fuese un amigo y no tanto desde la formalidad. Más el “che, me compré esto, mirá cómo me queda, a ver, mandame el look”. Como si fuese una persona la que les está hablando, no una marca. Eso creo que te acerca mucho más a los clientes.

Delfi: Sí, creo que también algo que hace Valen es mostrarse como dueña de la marca. Entonces, ella misma, en su día a día, usando las prendas, mostrando cómo las combina, hace que la marca no se vea estática, sino que haya alguien detrás diciendo: “Che, yo soy la dueña, trabajo para esto, hago esto”.

Valentina: Sí, es algo más orgánico, más cercano a la gente.

Bianca: ¿Cómo miden o evalúan sus resultados económicos y simbólicos de sus estrategias digitales?

Delfi: Creo que la métrica principal que se mide en lo que es pauta es el ROAS, esto que les comentaba anteriormente: cuánto ingresan en ventas versus lo que están gastando en publicidad, si es rentable o no. Tiene que ser de mínimo un 10; si no, la campaña deja de ser rentable.

Si eso da bien, se empiezan a analizar otro tipo de métricas, por ejemplo el costo por resultado o el costo por clic. Por cada anuncio vas viendo: “Bueno, este está gastando mucho y no está generando ventas; lo apagamos”. Entonces le subís presupuesto a otros anuncios que sí funcionan. Y así se va analizando: no es que te quedás con una sola métrica, sino que vas analizando por partes.

Primero la métrica general. Si eso va bien, ves qué se puede optimizar para que siga funcionando, a qué anuncios se les puede subir el presupuesto para que lleguen a más personas. Siempre intento lanzar con el presupuesto mínimo por día, más que nada para que se vaya “acostumbrando” la campaña y pase por una etapa de aprendizaje. No es que empezás a pautar y al día siguiente tenés un montón de ventas.

Es una retroalimentación que lleva mínimo 7 días: tenés que estar mirando, optimizando, viendo qué funciona y qué no, en todas las métricas.

Bianca: ¿Y cómo interpretan esto? ¿En ventas, en notoriedad, en el ida y vuelta con el cliente?

Delfi: Yo principalmente lo noto en ventas, pero después Valen es quien ve mucho la parte de marca.

Valentina: Sí, para mí es importante un poco de todo. Las ventas son muy importantes, pero también todo lo que es comunicación y la gente que te empieza a conocer a través de la pauta es clave para posicionarte. De ahí pueden surgir potenciales ventas.

Sebastián: Bueno, ¿y qué desafíos enfrentan al profesionalizar su comunicación digital?

Valentina: Esto que hablamos: que al mejorar y profesionalizar esa arista de la marca, hay que profesionalizar todo lo demás. Si tenés una buena comunicación, tenés que tener un buen producto, una buena atención al cliente, una buena posventa.

Delfi: Sí, y además, cada herramienta que vas implementando, a medida que pasa el tiempo, trae cosas nuevas, nuevas automatizaciones, y no te podés quedar atrás. Eso implica tener que ir aprendiendo un montón de cosas.

Valentina: Sí, implica más tiempo, más presupuesto, pero bueno...

Bianca: ¿Y qué tipo de apoyo o formación consideran que necesitan para ir mejorando esto?

Delfi: Yo creo que hay que estar en constante aprendizaje. Si uno trabaja en marketing y comunicación, tiene que estar viendo qué hace la competencia, qué nuevas tendencias van saliendo. Si cambia algo de pauta digital, del marketing, si hay una nueva integración o una nueva solución, uno tiene que aprenderlo. Lo que uno veía hace tres meses no es lo mismo que ve ahora.

En lo digital todo avanza súper rápido y, más con lo que es la inteligencia artificial hoy en día, podés hacer de todo con IA. Creo que no te podés quedar atrás de las tendencias y de lo que se viene, porque dejás de ser una marca innovadora desde ese lado.

Valentina: Sí, también en el contenido y en lo que hacen los demás. Saber qué le sirve a la competencia y qué no querés replicar, o en qué te querés diferenciar de esa competencia.

Delfi: Creo que principalmente el foco está en preguntarse: “¿Qué es lo que no me gusta que están comunicando? ¿Qué es lo que a mí de verdad no me representa y no me gustaría hacer?”. Y partir de esa base: primero, qué es lo que no quiero que mis clientes vean, qué es lo que no quiero comunicar porque no me representa. Y de ahí, pensar qué es lo que me hace diferencial para llevar la marca de una manera distinta.

Bianca: ¿Qué estrategias consideran claves para sostener una ventaja competitiva digital en el tiempo?

Delfi: Para mí, principalmente, entender qué contenido funciona, qué es lo que los seguidores de la marca quieren ver y empezar a implementarlo.

Lo que siempre decimos también es que la pauta no hace magia, sino que ayuda a potenciar algo que ya funciona, algo que los seguidores ya conocen. No es que vamos a hacer un montón de campañas y después redirigimos a un sitio o a un perfil que no tiene nada que comunicar, que no tiene valores, que no tiene contenido. La pauta ayuda a potenciar, pero tiene que haber algo sólido detrás.

Cuando se hacen campañas, está bueno tener de todo: fotos estáticas, reels, trabajo con influencers, contenido más orgánico, videos más estéticos. Y vas viendo qué funciona y qué no, incluso dentro de la pauta. Yo con Vale le pido, por producto, mínimo cinco estilos de videos.

Después, con todo lo que vemos en las métricas, vamos sabiendo qué funciona mejor para qué público y qué no funciona para otro. Creo que se trata de entender cómo el contenido y la pauta se relacionan y trabajan en conjunto.

Sebastián: ¿Y cómo se preparan para nuevos escenarios tecnológicos, todo lo que viene con la inteligencia artificial?

Delfi: Creo que es esto que estábamos nombrando: nunca quedarse atrás en el aprendizaje, en lo que viene y en lo que podemos implementar. Que las herramientas nos saquen trabajo en todo lo que es automatización, inteligencia artificial u otras soluciones, como los flujos de mensajes.

Por ejemplo, si tenés un carrito abandonado, a las tres horas se manda un recordatorio automáticamente. Eso te libera un montón; sabés que hay algo que está funcionando solo y que te está ayudando a recuperar ese cliente que parecía perdido.

Claramente se trata de ir adaptándose a las tendencias y a lo que viene en tecnología. La tecnología es como una máquina de innovación constante.

Bianca: ¿Y qué prácticas les han resultado sostenibles a lo largo del tiempo?

Delfi: Esto de ir siempre probando el contenido que más funciona y ver cómo repercute en nuestros seguidores. Valen también nombró toda la parte de mostrarse más humana, comunicar de manera más orgánica. Detrás de la marca hay una persona que está laburando, que en este caso es Valen sola, y eso también lo mostramos.

Sebastián: ¿Qué le recomendarían a otro emprendimiento de moda?

Valentina: Yo creo que, primero, tener buen contenido. Porque si vendés por redes, al cliente le entra por los ojos lo que le ofrecés, tanto la prenda como la forma de vivir que la acompaña. Muchas marcas de ropa venden no solo la prenda, sino un estilo de vida en general.

Entonces, que tengan buen contenido, que se relacionen bien con los clientes, que después haya una buena comunicación con los clientes en la posventa, que es muy importante. Y, obviamente, que hoy en día, para mí, el mayor ingreso de una marca viene por la pauta, así que también hay que animarse a invertir ahí y enfocarse en eso, que da sus frutos.

Delfi: Muchas veces la combinación de canales funciona muy bien. Obviamente, cuando lanzás una marca, tenés que decidir si vas a estar en un showroom, en una tienda física o si vas a vender solo por e-commerce.

Si, por ejemplo, es solo venta digital, ver de qué manera, con el contenido, podés ayudar a tus clientes a entender cómo es la prenda, cómo queda puesta, cómo es la tela, la calidad.

Y, a la vez, si vendés solo por e-commerce, algo que hace Valen es estar en algunos puntos estratégicos para esa persona que no se siente cien por ciento confiada en comprar de manera online. También lanzar pop-ups en colaboración con un café, por ejemplo: venís a tomarte un café y de repente te llevás una prenda. Eso ayuda a generar comunidad, más allá de vender, y también impulsa la comunicación y las ventas.

También considero que, si una marca quiere arrancar, tiene que pensar desde el principio en tener una tienda de e-commerce porque te permite llegar a muchas más personas. E intentar estar en todas las herramientas digitales que se puedan.

### **Entrevista a Bianca Antonini**

Bianca Antonini: Dale, perfecto. Bueno, yo soy Bianca Antonini, tengo 20 años. Empecé a emprender en la industria textil desde los 16–17 aproximadamente.

Empecé primero comprando un buzo, puse en stock 14 y ahí se empezó a vender la marca, o sea, empezó a crecer mediante TikTok. Hice mucho contenido en TikTok súper informal, sin nada programado, sin nada pensado. Y a medida que la marca fue creciendo, me di cuenta de que la parte digital era súper importante, porque era lo que hacía que atraiga nuevos clientes y también cuidar a los clientes que ya tenía.

A medida que fue creciendo la marca dejé de comprar y revender y empecé a fabricar yo misma. Y, con el tiempo, ya este año le dediqué mucho a lo que es la parte digital porque me di cuenta de que hoy en día, para competir con las marcas nacionales y de afuera, es muy importante diferenciarte en algún punto desde la comunicación y el concepto detrás de las colecciones y del contenido.

Bianca Carpineta: Buenísimo. ¿Estudiaste en UADE, no?

Bianca Antonini: Sí. Estudié Negocios Digitales. Antes estudiaba Diseño Gráfico.

Bianca Carpineta: Es nueva esa carrera.

Bianca Antonini: Sí, sí, es nueva.

Me cambié porque antes estudiaba Diseño Gráfico y como lo delegaba dije: no, yo para hacer crecer la marca necesito más la visión de emprendedora, de administración. Entonces me cambié por ese motivo.

Kevin Sotelo Beck: Claro, está más enfocado a la parte de marketing digital y todo eso.

Bianca Antonini: Claro, sí, sí, sí. Tiene un poco de todo: de diseño, de negocio, de marketing. Está bueno.

Bianca Carpineta: Está bueno.

Sebastián Pérez Lugo: Buenísimo. Bueno, ahora sí vamos arrancando con las preguntitas más metidas en lo que es la entrevista. Yo te arranco preguntando: ¿qué papel cumple la comunicación digital dentro de la estrategia de tu emprendimiento?

Bianca Antonini: Este año se volvió muy importante porque, como les mencionaba anteriormente, hay mucha competencia. Todos los emprendimientos con los que compito empezaron a poner mucho foco en los conceptos, en la creación de contenido y en las colecciones.

Hoy en día, la comunicación en Instagram para mí es lo más importante porque de esa manera llevo a los clientes, les vendo los productos y también les vendo la idea que está detrás de la colección.

Y este año tomó un papel mucho más protagonista porque también incorporé nuevas personas: una directora creativa y diseñadores gráficos, que son los que trasladan el concepto a la parte visual y de diseño.

Sebastián Pérez Lugo: O sea, todo el concepto en la parte de diseños, por así decirlo. ¿Y tenés una planificación o un calendario que sea anual o lo vas sacando en base a cada colección?

Bianca Antonini: Claro, nosotros lanzamos mediante drops, no lanzamos colecciones que te duren seis meses, porque nos dimos cuenta de que los consumidores se aburren muy fácil de los productos.

Por ejemplo, si yo lanzo una colección de 20 productos y todo el tiempo te estoy mostrando esos 20 productos, la gente dice: “Bueno, ya está, ya vi todo esto, no quiero saber más”.

Entonces vamos planificando según el drop. Partimos de un concepto; en base a ese concepto preparamos la colección, y a partir de ahí definimos todos los gráficos, todas las publicaciones, cómo vamos a comunicarlo. Todo parte del concepto. Así diferenciamos un drop de verano de un drop de invierno.

No es algo anual de decir “me pongo el primero de enero a planear todo el año”. Sí lo tenemos dividido por Q1, Q2, Q3 y Q4, pero lo vamos viendo de acuerdo al concepto que representa cada drop.

Sebastián Pérez Lugo: Ok. ¿Y qué buscás priorizar? ¿Qué objetivo buscás priorizar con las acciones digitales? ¿Las ventas, fidelizar clientes, la visibilidad, mostrarte más en redes?

Bianca Antonini: Este año nos planteamos como objetivo principal diferenciamos más desde las campañas de marketing, que recién ahora lo estamos pudiendo asimilar y lo vamos a lanzar en el lanzamiento de verano.

Principalmente buscamos que nos reconozcan por el marketing creativo y también fidelizar a los clientes. Yo no quiero que vos vengas y me compres una vez sola, sino que vuelvas a comprar.

Obviamente, cuanto más clientes nuevos vengan, más ventas voy a tener, pero a mí me interesa que vuelvas a comprarme porque eso significa que no solo te gustó mi parte

digital, sino también la calidad que acompaña esa comunicación digital de la que hablaba antes.

Kevin Sotelo Beck: Buenísimo. Como que estén esperando el próximo drop, ¿viste?

Bianca Antonini: Sí, me interesa mucho que cuando lanzo un drop la gente esté atenta, una o dos semanas antes, preguntándome: “Che, ¿cuándo lanzás esto?”.

Y ahora, por el tamaño que tiene la marca, puedo reconocer a las clientas que me vuelven a comprar. Ojalá que cuando sea más grande sigan volviéndome a comprar, pero bueno, quizás ya no tenga ese reconocimiento individual de todas las clientas porque supongo que van a ser muchas.

Sebastián Pérez Lugo: Buscás tener una comunidad, más o menos.

Bianca Antonini: Claro, sí, sí, sí.

Sebastián Pérez Lugo: Ah, ¿sabés qué nos quedó por preguntar? Lo podés sumar ahora: el nombre de la marca, cómo empezaste con la marca, todo eso.

Bianca Antonini: Chicos, yo tenía 16 años y puse “Kiebrand”. No hay mucha explicación profunda del concepto detrás, pero sí que desde un principio quise hacer prendas muy disruptivas y originales, porque también es la manera en la que me identifico yo a la hora de vestirme.

Me gusta que la gente, cuando se ponga algo, hable o que esa prenda tenga personalidad. Siento que capaz te ponés una sola prenda que tiene mucha personalidad y eso ya te genera un poco de autoestima.

Me pasa mucho que no puedo salir de mi casa mal vestida porque inconscientemente me siento mal. Me retraigo mucho.

Sebastián Pérez Lugo: Y otra cosita más que no preguntamos: ¿hoy en día hacés todo venta digital o tenés local o presencia en showroom o algo así?

Bianca Antonini: Tengo venta digital y, en reiteradas ocasiones, participé en ferias o pop-ups, pero solo venta online.

Sebastián Pérez Lugo: Ok, ok. Esas preguntas nos habían quedado ahí. Después te pregunto también: ¿qué herramientas digitales integrás dentro de la estrategia que estuvimos hablando recién? Por ejemplo, influencers, e-commerce, pauta digital, redes, TikTok, Instagram...

Bianca Antonini: Fue variando mucho a lo largo de los años. Al principio hacía mucho con influencers, hasta que me di cuenta de que no me resultaba cómodo. Primero, no me llegaban muchas ventas. Y segundo, los seguidores que me traían no se volvían comunidad nunca, siempre se terminaban yendo; no es el público al que apunto.

Entonces, lo de influencers al principio lo empecé haciendo y después lo descarté. Hoy tengo Instagram, TikTok. La pauta publicitaria es dependiendo del drop.

Por ejemplo, si sé que un drop tiene mucha presencia y sé que se va a agotar todo al toque —hace poco lancé una campera tejida— no necesito lanzarlo con pauta digital porque se vendió solo de manera orgánica. Pero, por ejemplo, en un sale sí pongo pauta digital, porque sé que la gente que me sigue hace un montón o ya me compró esa prenda, o está esperando el drop nuevo. Entonces, mediante la pauta digital busco nuevos clientes que me encuentren por el precio.

Cuando tengo mucho sobrestock de prendas, por ejemplo de hace tres años, hago eso. Hoy en día no estoy buscando hacer sales constantemente. Viste que todas las marcas lanzan un drop y tres o cuatro meses después hacen sale siempre; como que está asegurado que el sale de invierno se hace. Yo ahora lo estoy haciendo porque la marca creció tanto y dio un giro muy fuerte desde la parte creativa y conceptual que hay prendas de hace tres años que ya no nos representan. Por eso queremos liquidarlas, y ahí sí le ponemos plata a la pauta.

Sebastián Pérez Lugo: Ok. Y de estas herramientas, ¿cuál te resultó más efectiva en cuanto al retorno? ¿Con cuál sentís que más pudiste obtener un buen resultado para la marca?

Bianca Antonini: Para mí TikTok es fundamental. Con todos los contenidos que subí me llegaron muchos clientes nuevos y se formó mucha comunidad.

La comunidad de TikTok se fue a Instagram y ahí la seguí consolidando. Siento que TikTok me lleva mucha gente nueva e Instagram termina de consolidar, porque en las historias subo yo hablando o contando el proceso.

TikTok tiene una manera muy fácil de hacerse viral y para mí es lo que más retorno me generó: likes, guardados, compartidos, seguidores nuevos. Y eso después lo termino de consolidar en Instagram.

Sebastián Pérez Lugo: Y en cuanto a eso, ¿qué métricas usás para evaluar el rendimiento que tuviste?

Bianca Antonini: Bueno, siento que ese es un punto débil de la marca: todavía no tengo los controles como para decir “che, bueno, vamos a analizar todo en detalle”.

Sí, cuando hago las pautas con la chica que me maneja los creativos y el retorno de inversión y todo eso, ella me dice: “Mirá, funcionó más este creativo de IA porque trajo más ventas; este funcionó bien en visualizaciones, pero no en ventas”. De esa manera analizo la pauta.

Después, lo demás es más “a ojo”: decir “che, este contenido donde aparezco yo hablando y mostrando los detalles del producto funciona más; bueno, voy a acudir más a eso”. Pero me faltan tableros de medición.

Sebastián Pérez Lugo: Perfecto, buenísimo.

Bianca Carpineta: Bueno, ahora te quiero preguntar: ¿tu marca refleja cierta identidad cultural en esto de la comunicación digital que hacen?

Bianca Antonini: ¿Identidad cultural a qué te referís?

Bianca Carpineta: Por ejemplo, en el AMBA hay cierta identidad; hay personas que se visten de determinada manera y se ve un estilo marcado.

Bianca Antonini: Sí, streetwear más que nada. Y también el hecho de las prendas originales, que por lo menos en algo se distingan. Si no es por el diseño, que sea por el corte o por la calidad.

Bianca Carpineta: Ok, buenísimo. ¿Cómo adaptan su estética a tendencias globales sin perder identidad? ¿En qué se basan?

Bianca Antonini: Nosotros lo que hacemos mucho es ver marcas de afuera, tipo M Studios, Scuffers y demás, y decir: “Bueno, sabemos que estas prendas son las que más se ven acá”, que la gente dice “che, consumieron esta campera tejida o este buzo”.

Cuando vemos que, por ejemplo, el tejido está en tendencia, lo llevamos a la marca diciendo: “Pará, no nos vamos a copiar porque sería literalmente lo mismo. Le vamos a agregar nuestros detalles: tiracierres personalizados, otro corte...”.

Es decir, vemos algo que funciona y lo tratamos de adaptar a cómo nosotros nos queremos diferenciar. Te pongo el caso de la campera tejida porque es uno de los productos que mejor funcionó. Veíamos que funcionaba bien, por ejemplo, en Scuffers y dijimos: “Bueno, lo llevamos nosotras y nos diferenciamos con el corte, aunque no tanto con el diseño, porque la calidad del tejido en sí es muy buena”.

Bianca Carpineta: ¿Sabés que yo te conocí con ese TikTok?

Con el de la novela. Te juro, dije: “Qué linda”. Y encima me di cuenta de que estoy haciendo Desarrollo Empresarial en la facultad, en una materia, y unos amigos tenían un trabajo de unas amigas que lo habían hecho y hablaban de tu marca. O sea, todo.

Y después, hablando con la profesora Patricia Jabalonca, ¿la conocés?

Bianca Antonini: No.

Bianca Carpineta: Porque ella nos recomendó tu emprendimiento. Está en el Hub de UADE.

Bianca Antonini: Ah, sí, sí, claro, debe ser de ahí.

Lo que me pasa es que nunca me llegan los trabajos que hacen sobre la marca. Me re interesa ver los resultados de esos trabajos.

Kevin Sotelo Beck: Se trabó ahí. ¿Se me trabó a mí?

Bianca Antonini: Sí. Me quedé en la parte en la que dijiste que lo sacan de Emprendimiento. Si tenés el trabajo, pásenmelo porque a mí me re gusta.

Bianca Carpineta: Sí, sí, lo tengo. No es mío, pero te lo mando.

Bueno, a ver, te hago una pregunta más: ¿cómo perciben el impacto de la comunicación digital en el posicionamiento de tu marca?

Bianca Antonini: ¿O sea, cómo nos damos cuenta de que la comunicación digital nos está posicionando como marca?

Bianca Carpineta: Claro.

Bianca Antonini: Nosotras percibimos que la comunicación digital posiciona un montón, porque cuando no lo hacíamos veíamos que la gente no se sentía tan allegada a la marca o no veía todo el laburo detrás.

Desde que se incorporó la directora creativa, empezamos a tener un proceso más estandarizado: definir el concepto, ir paso a paso, y el resultado se ve súper claro porque se ve un proceso bien marcado.

Entonces es súper importante porque la gente dice: “No, alto video, alta colección”. Se re nota para nosotras, y este año yo noté mucho la diferencia.

Bianca Carpineta: O sea, lo perciben a través de lo que el consumidor les dice.

Bianca Antonini: Claro, sí, a través del feedback.

Bianca Carpineta: Claro, ok. Bueno, Kevin, vos.

Kevin Sotelo Beck: Sí. Bueno, ahí comentabas que tenías una persona que se ocupaba más de las cuentas, que veía el tema de las impresiones y todo eso. ¿Sabés bien cómo miden esos resultados?

Por ejemplo, en el caso del sale: si bajan los precios a lo que normalmente no los bajarían, ¿qué resultados buscás al momento de hacer esa estrategia de poner publicidad sobre el sale o lo que sea?

Bianca Antonini: En el sale busco, más que nada, venta. Ahí sí no me interesa tanto —o sea, no es que no me interese, pero sé que— no voy a generar una persona que se vuelva comunidad desde el sale. Sé que esa persona va a ver el creativo, va a ir y me va a comprar.

Entonces, cuando hacemos eso, lo que miramos más que nada es el retorno de inversión con la venta.

Kevin Sotelo Beck: Claro. Y después, en el caso de los drops que vas sacando, por más que la mayoría de las veces sea orgánico, si tuvieses que usar una métrica, ¿cuál priorizarías? Por ejemplo, ¿retorno de inversión o costo de adquisición de un cliente que se quede dentro de la comunidad? ¿O alguna otra que uses?

Bianca Antonini: Por ejemplo, podría ser una respuesta decir: subimos el teaser del lanzamiento y la interacción que tiene ese video en cuanto a los comentarios.

Siento que el comentario es clave: el like te lo da cualquiera; el comentario te lo da la comunidad. Es: “Lo quiero”, “Lanzalo ya”, etc. Entonces decís: “Bueno, se está generando impacto con este teaser, hay comunidad detrás que la está esperando; entonces ya sabemos que la venta está bastante asegurada”.

Porque puede pasar cualquier cosa a la hora de comprar, pero los comentarios te muestran ese interés real.

Kevin Sotelo Beck: Claro, buscan ese tipo de decisión del cliente, ¿no? No solo la visualización de un reel o una publicación y el like, sino comentarios o quién lo comparte.

Bianca Antonini: Sí, sí, totalmente.

Kevin Sotelo Beck: Genial.

Y después, que viene de la mano de esto, ¿qué tan importantes considerás que son estos indicadores de fidelización que terminan generando la comunidad al final del día?

Bianca Antonini: Son muy importantes. Para mí el comentario, las respuestas en las historias o que nos manden feedback es lo más importante.

Yo siempre le digo, por ejemplo, a una de las chicas que está en atención al cliente: cuando le llega el producto al cliente, no quiero atosigarlo con mensajes, pero sí preguntarle si le llegó bien y cómo le quedó.

Que el cliente me diga: “Me quedó perfecto, lo amo, ya estoy esperando el próximo lanzamiento”, ya me genera la sensación de que el trabajo está bien hecho y que tengo, por lo menos, el 50 % de una venta futura asegurada en el próximo drop. Para mí son muy importantes.

Kevin Sotelo Beck: Sí, pasa a ser —como por ahí viste también en las encuestas— una de las aristas principales del emprendimiento o de la empresa.

Y ya que comentabas lo de la directora creativa y demás: ¿qué desafíos enfrentan o tienen en el día a día para profesionalizar la comunicación digital? ¿Cuáles fueron los desafíos cuando empezaron a armar todo?

Bianca Antonini: Uno de los principales desafíos es que, como la marca está en pleno crecimiento, los recursos son más limitados que los de marcas ya muy posicionadas.

Por ejemplo, Shaka está mucho más posicionado y tiene mucho más capital de inversión. Capaz uno quiere hacer creativos de marketing muy buenos, que te diferencien, pero tenemos que lograr hacer creativos digitales sin demasiada inversión, sin perder plata en producción.

Te puedo hacer un creativo súper original que me lleve un montón de plata, pero si después no tengo los productos para vender, no hay un balance que cierre en la parte financiera.

Kevin Sotelo Beck: Bien. ¿Y cómo ves también —quizás como barrera o como desafío— la velocidad del cambio en las tendencias o en los algoritmos de la comunicación digital?

Porque ustedes tienen los drops típicos de verano, otoño, invierno y primavera, pero también están las empresas como Shein, Temu, todas esas marcas chinas, y después Zara, con el fast fashion. ¿Qué desafíos encontrás ahí, con que la moda cambie tan rápido?

Bianca Antonini: Que la moda cambie tan rápido yo lo veo como un desafío positivo porque te obliga a estar constantemente reinventándote.

El tema es que, al ser así, también termina siendo un poco perjudicial porque si los tiempos de producción son largos, capaz cuando terminás un producto la tendencia ya cambió.

Por eso ahí entra mucho la comunicación digital: porque, más allá de que la tendencia haya cambiado, si la comunicación, el creativo, el teaser o cómo lo comunicamos está bien hecho, la prenda se va a vender igual.

Y sobre Shein, Temu y demás, yo creo que le compiten más a los locales de Avellaneda, porque son prendas de menor calidad, que buscan precio barato. Yo siento que compito más con, por ejemplo, M Studios, Scuffers, etc.

Yo posta, capaz porque soy muy chica y no tengo tantas responsabilidades, lo veo como un desafío en el sentido de que el cliente se volvió mucho más detallista y exigente.

Si te va a comprar una remera a cierta plata, quiere que esa remera que te llegue sea la que le vendiste y al precio que le vendiste. Entonces lo veo como una manera de enfrentar la dificultad mejorándonos, tratando de ser mejores, buscando la forma de crecer, comprando telas afuera y no acá. Porque si comprás acá es casi imposible competir con los de afuera, porque inevitablemente ellos te van a ganar en costos.

Kevin Sotelo Beck: Sí, te obliga a mantenerte despierto siempre, porque a la primera que te dormís quedás afuera.

Bianca Antonini: Sí, totalmente.

Kevin Sotelo Beck: Y la última de mi parte: como vos lo vivís en el día a día, estudiando acá en UADE y también con el equipo que tenés, ¿qué tipo de apoyo o formación considerás clave al momento de tener este tipo de empresas? ¿Qué te ayudó hasta donde estás hoy y qué cosas necesitás o sentís que te faltan para mejorar?

Bianca Antonini: Puede ser de cualquier cosa, no solo de creatividad, ¿no?

Kevin Sotelo Beck: Sí, sí, lo que vos consideres: formación en medios digitales, textil, fabricación, finanzas, lo que quieras.

Bianca Antonini: Para mí, una de las cosas más claves de un emprendimiento es la parte de finanzas.

Yo me di cuenta de que no podía hacer escalar mi negocio si no llevaba bien detallados los costos, las ganancias, las comisiones por pasarelas de pago.

Si no, vos pensás: “Bueno, el costo es 40.000, lo vendo a 80.000, listo, 40.000 de ganancia, 100 %”. Y no es así: ahí tenés las comisiones de la pasarela de pago, los días hábiles que tardan en liquidar, etc.

Capaz decís: “Supuestamente gané esto en el mes y tengo esto otro en la cuenta”. Entonces, para mí es súper importante la parte de finanzas.

Y yo promuevo mucho en la marca el desarrollo personal, porque como hay muchos cambios en el mercado, si no estás fuerte de mente, cualquier cambio te puede tirar abajo, te rendís, no seguís avanzando y no podés sostener un emprendimiento a lo largo del tiempo.

Kevin Sotelo Beck: Totalmente. Sí, de hecho, como decís, está infravalorado, porque todos están enfocados en la parte digital, la producción, la calidad, y al final si no tenés plata no podés hacer nada.

Bueno, ya cerrando —aunque lo viniste comentando—: ¿qué estrategias considerarás que son clave para sostener la ventaja competitiva o la diferenciación que hoy sentís que tenés con tu empresa?

Bianca Antonini: Además de partir de un concepto creativo y desde ahí definir todo lo que es el drop, a mí me gusta mucho mostrar la parte detrás de la marca, porque eso hace que la marca se humanice más y que la gente se sienta más allegada.

Tengo clientas que me siguen desde que tengo 16 años; me compraron un buzo cuando tenía 16 y me siguen comprando ahora. Me dicen: “Sos real”.

Porque yo les contaba: apenas empecé a fabricar estampaba con vinilo. Yo les decía: “Si me compraste un buzo cuando tenía 17, no me juzgues, seguramente se te salió el estampado; comprame ahora y vas a ver todo el progreso que tuvo la marca”.

Para mí una estrategia que diferencia mucho a la marca es lo humana y real que es. Porque si yo digo “siempre mantuve una calidad genial” y estoy mintiendo, por más que ahora tenga un producto bueno, la gente no me va a creer.

Sebastián Pérez Lugo: ¿Eso, Bian, lo mostrás y lo ponés en redes? ¿O lo decís de boca en boca nada más?

Bianca Antonini: No, no, sí, sí, en redes.

Mismo cuando me llega el mensaje “Te compré apenas empezaste y no puedo creer el crecimiento”, yo lo vuelvo a mostrar porque eso también genera que los nuevos clientes vean ese proceso.

Sebastián Pérez Lugo: Es una buena publicidad, la verdad.

Bianca Antonini: Es que siento que la mejor publicidad es esa.

Sebastián Pérez Lugo: Y es orgánica, aparte.

Bianca Antonini: Sí, sí.

Sebastián Pérez Lugo: Posta que nadie nos lo había dicho todavía: es muy bueno mostrar los avances que tuviste, porque todos arrancaron de cero y fueron progresando, mejorando las prendas.

Kevin Sotelo Beck:

Sí.

Y bueno, ya última pregunta: ¿qué le recomendarías a otros emprendimientos que están arrancando? Quizás no en el nivel de crecimiento en el que estás vos, pero alguien que quiere iniciar un emprendimiento de este tipo. ¿Qué consejo le podés dar?

Bianca Antonini: Son varios.

Principalmente, que no trates de copiar a otras marcas porque ahí la venta va a tener un techo. El consumidor es muy detallista y sabe cuándo te estás copiando de otra marca; va a decir “es una copia”. Entonces, va a dejar de comprarte y va a ir a la marca original.

Y después, entender que esto es un proceso. Podés empezar con un producto de menor calidad; el tema es ir perfeccionándote y progresando con el tiempo, porque nunca vas a poder empezar con todas las circunstancias perfectas.

Yo empecé con un buzo y me avivé y puse 14. Capaz le iba a comprar al proveedor y le decía: “Che, no tengo más”. Es empezar y perfeccionarte.

Para mí es muy importante capacitarse: no solo con la facultad —que con Negocios Digitales siento que me dio muchas herramientas—, sino también con cursos, videos de YouTube o preguntándole a profesores. Yo les he preguntado a muchos profesores de Administración Empresarial que me asesoren sobre plan de negocios o cómo planificar. Para mí es lo mejor.

Kevin Sotelo Beck: Bueno, mejor cierre que ese imposible, así que con eso...

Bianca Carpineta: Yo quiero agregar una pregunta más. ¿Cómo se preparan para nuevos escenarios tecnológicos? Con todo esto de la IA y todo eso, ¿lo tienen en cuenta?

Bianca Antonini: Mirá, cuando apareció la IA las chicas de diseño gráfico empezaron a decir que no íbamos a tener más trabajo.

Yo lo que hice fue implementar la IA para todas y que puedan utilizarla a su favor. Es más, va a hacer que sea mucho más rápida la entrega de los diseños y va a ser mucho mejor.

Cuando la empezamos a implementar usamos anuncios gráficos hechos con IA y fueron los que mejor nos funcionaron.

Bianca Carpineta: O sea, ¿la utilizan para gráficos?

Bianca Antonini: Para todo, en realidad: para perfeccionar las ideas que tenemos. La usamos como una herramienta para potenciar lo que ya tenemos, ya sea para ideas o para gráficos.

Por ejemplo, si tenemos que armar un mock-up de una malla, en vez de contratar a una diseñadora de indumentaria que te haga el mock-up, se lo pedimos con un prompt a la IA. Y uno de los gráficos en pauta publicitaria hechos con IA fue de los que mejor nos funcionó.

### **Anexo 3: Encuesta de marcas en AMBA**

1. ¿Hace cuánto tiempo funciona el emprendimiento?
  - Menos de 1 año.
  - Entre 1 y 3 años.
  - Entre 4 y 7 años.
  - Más de 7 años.
2. Respecto a la planificación de la comunicación digital, tu marca...
  - No planifica: pública de forma espontánea.
  - Planifica solo algunas acciones puntuales (lanzamientos, fechas especiales).
  - Tiene un calendario mensual, pero no está formalizado.
  - Tiene un plan/calendario escrito y alineado a objetivos de negocio.
3. ¿Quién se encarga principalmente de la comunicación digital?
  - El/la dueño/a o socio/a.
  - Un colaborador interno no especializado.
  - Un profesional o equipo interno especializado.
  - Una agencia externa/Freelancer.
  - Combinación de equipo interno y externo.
4. ¿Qué objetivos prioriza tu comunicación digital?
  - Aumentar ventas.
  - Dar a conocer la marca.
  - Fidelizar clientes actuales.
  - Construir comunidad/engagement.
  - Posicionar la marca como creativa/cultural.
5. ¿Con qué frecuencia revisan o ajusta su estrategia de comunicación digital?
  - Todos los meses o con mayor frecuencia.
  - Cada 3-6 meses.
  - Una vez al año.
  - Nunca/casi nunca.
6. ¿Qué canales digitales utiliza activamente tu marca?
  - Instagram.
  - Facebook.
  - TikTok.

- Tienda online propia.
  - Marketplace.
  - WhatsApp Business.
  - Email Marketing / Newsletter.
  - Ninguno.
7. ¿Qué tipo de inversión en pauta digital realizan habitualmente?
- No invertimos en pauta digital.
  - Invertimos solo en fechas específicas (Hot Sale, día de la madre, etc).
  - Invertimos de forma regular con presupuestos bajos.
  - Invertimos de forma regular con presupuestos medios/altos.
8. ¿Han trabajado con influenciadores o creadores de contenido?
- No, nunca.
  - Sí, de manera esporádica y sin contrato formal.
  - Sí, con acuerdos puntuales y planificados.
  - Sí, como parte estable de la estrategia digital.
9. ¿Qué tipo de indicadores revisan con mayor frecuencia?
- Cantidad de seguidores.
  - Me gusta y comentarios.
  - Ventas o pedidos provenientes de canales digital .
  - Costo por clic / costo por resultados (ADS).
  - No revisamos indicadores.
10. ¿Con qué afirmación te identificás más?
- No usamos herramientas de analítica.
  - Usamos solo las estadísticas básicas de redes sociales.
  - Usamos herramientas más avanzadas (Ads Manager, Google Analytics, etc.).
  - Además de usarlas, tomamos decisiones concretas a partir de esos datos.
11. ¿Han calculado alguna vez el retorno de inversión (ROI/ROAS) de la comunicación digital?
- No, nunca.
  - Lo hemos intentado de forma muy general.
  - Si, pero solo para algunas campañas.
  - Si, de forma sistemática.
12. ¿Qué tan clara creés que es la propuesta de valor de tu marca para el público?
- Poco clara: muchos clientes no entienden qué ofrecemos o qué nos diferencia.

- Algo claro: algunos clientes lo perciben, otros no.
  - Clara: la mayoría de los clientes entiende qué nos diferencia.
  - Muy clara: el público nos identifica rápidamente por nuestros atributos diferenciales.
13. ¿Cómo describirías la coherencia de tu identidad visual en los distintos canales digitales?
- No hay coherencia: cada canal tiene estilos diferentes
  - Hay cierta coherencia, pero sin lineamientos definidos
  - La mayoría de los contenidos mantiene un estilo visual similar
  - Existe un manual o guía de estilo que se respeta sistemáticamente
14. En comparación con otras marcas de moda del AMBA, tu emprendimiento se percibe como...
- Menos visible y menos recordado.
  - Similar en visibilidad y recordación.
  - Más visible, pero no necesariamente más recordado.
  - Más visible y claramente recordado por algo distintivo.
15. Desde que utilizan comunicación digital, ¿cómo evalúas el impacto en las ventas?
- No hemos notado cambios.
  - Hubo mejoras puntuales, pero no sostenidas.
  - Hay una mejora moderada y relativamente constante.
  - Hay una mejora clara y sostenida en el tiempo.
16. ¿Cómo describirías la fidelidad de tus clientes?
- Compran una vez y no vuelven.
  - Algunos repiten, pero de forma esporádica.
  - Hay una base estable de clientes recurrentes.
  - Gran parte de las ventas provienen de clientes recurrentes.
17. En tu opinión, frente a otras marcas de moda similares, tu emprendimiento hoy tiene...
- Menos ventajas competitivas.
  - Ventajas similares.
  - Algunas ventajas competitivas claras.
  - Varias ventajas competitivas claras y sostenibles.
18. ¿Qué tan importante es para tu marca comunicar su identidad local / cultural / creativa?
- No es importante.

- Es algo importante, pero no central.
  - Es importante y aparece con frecuencia en la comunicación.
  - Es central: es uno de los ejes principales del discurso de marca.
19. ¿En qué medida sentís que tu marca aporta valor cultural (diseño de autor, identidad local, narrativa propia)?
- Muy poco.
  - Algo.
  - Bastante.
  - Mucho.
20. ¿Creés que una mejor gestión estratégica de la comunicación digital podría ayudar a tu marca a...?
- Aumentar ventas.
  - Posicionarse mejor frente a la competencia.
  - Destacar más su identidad cultural y creativa.
  - Llegar a públicos fuera del AMBA.
  - No estoy seguro/a.

#### Anexo 4: Encuesta a consumidores del AMBA

1. ¿Con qué frecuencia comprás productos de indumentaria de moda?
  - Casi nunca.
  - 1–2 veces al año.
  - Varias veces al año.
  - 1 vez al mes o más.
2. ¿Seguís en redes sociales a marcas de moda?
  - Sí, varias.
  - No.
3. ¿Dónde descubrís con más frecuencia nuevas marcas de moda?
  - Redes sociales (Instagram, TikTok, etc.).
  - Recomendación de amigos/familia.
  - Tiendas físicas / shoppings.
  - Plataformas de e-commerce /marketplaces.
  - Publicidad tradicional (TV, revistas, vía pública).
4. Cuando seguís una marca de moda en redes sociales, ¿qué te atrae más?
  - Las fotos y estética visual.
  - Los precios y promociones.
  - La historia y valores de la marca.
  - El diseño / estilo de las prendas.
  - La interacción (respuestas, comentarios, cercanía).
5. Pensá en alguna marca de moda local del AMBA que sigas y te guste.
  - No tengo clara su identidad.
  - Algo clara, pero similar a muchas otras.
  - Clara y con algunos rasgos diferenciales.
  - Muy clara y fácil de reconocer frente a otras marcas.
6. ¿Qué tan coherente te parece la comunicación de esa marca en redes sociales?
  - Poco coherente: mensajes o estilos muy cambiantes.
  - Algo coherente, pero desapareja a veces.
  - Bastante coherente en estética y mensajes.
  - Muy coherente: se nota una identidad clara y constante.
7. En comparación con otras marcas, percibís esa marca como...

- Menos atractiva.
  - Similar a muchas otras.
  - Más atractiva en algunos aspectos.
  - Claramente más atractiva y diferencia.
8. ¿Qué tanto influye la comunicación digital de una marca en tu decisión de comprarle?
- Nada
  - Poco
  - Bastante
  - Mucho
9. ¿Qué te genera más confianza al ver la comunicación digital de una marca de moda?
- Fotos/estética profesional.
  - Comentarios positivos de otros usuarios.
  - Explicación clara de productos y políticas (cambio, envío, etc).
  - Mostrar procesos, equipo o detrás de escena.
  - Colaboraciones con otras marcas o proyectos culturales.
10. Si una marca comunica bien su identidad y valores, estarías dispuesto/a a...
- Seguirle en redes sociales.
  - Recomendarla a otras personas.
  - Volver a comprar.
  - Pagar un poco más por sus productos.
11. ¿Cómo valoras, en general, a las marcas de moda locales (del AMBA) frente a las grandes marcas nacionales o internacionales?
- Menos atractivas y con menos calidad.
  - Similares en general.
  - Más originales en diseño, pero con menos visibilidad.
  - Más originales y con un valor especial por ser locales.
12. ¿Qué tan importante es para vos que una marca de moda comunique aspectos como identidad local, diseño de autor o cultura?
- Nada importante.
  - Poco importante.
  - Importante.
  - Muy importante.

13. ¿Creés que la comunicación digital puede ayudar a los emprendimientos de moda local a competir con marcas más grandes?
- No, casi nada.
  - Solo en algunos casos.
  - Si, bastante.
  - Si, mucho.

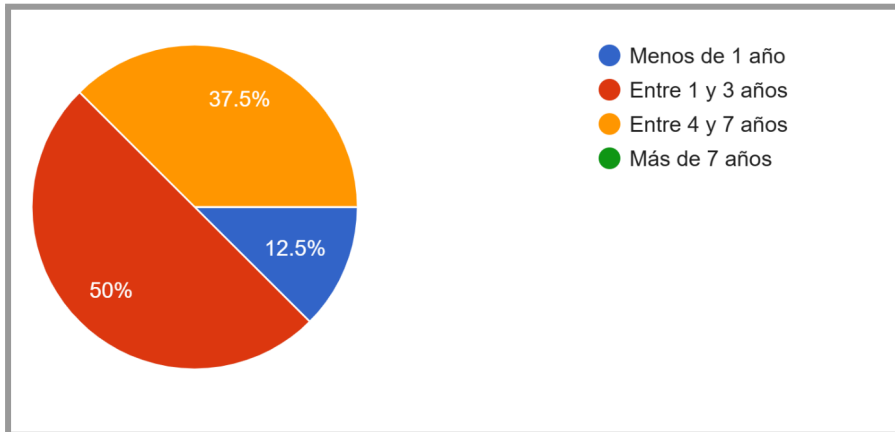
#### **Anexo 5: Preguntas del focus group**

1. Pensando en los emprendimientos de moda del AMBA que más les gustan, ¿qué prácticas de comunicación digital sienten que realmente ayudan a construir una identidad clara y a que el emprendimiento se destaque?
  - 1a) ¿Qué tipo de contenido les hace sentir que un emprendimiento tiene una estrategia (estética, storytelling, detrás de escena, constancia)?
  - 1b) ¿Qué diferencias notan entre un emprendimiento “con estrategia” y uno que solo sube fotos sin planificación?
  - 1c) ¿Les pasa que algunos emprendimientos mantienen un estilo coherente que los hace fáciles de reconocer?
  - 1d) ¿Qué acciones digitales hacen que un emprendimiento quede “instalado” en su mente o les genere fidelidad?
2. Cuando un emprendimiento de moda comunica de forma clara, coherente y profesional en redes, ¿cómo sienten que eso influye en su percepción del posicionamiento y la calidad del emprendimiento?
  - 2a) ¿Qué les hace pensar que un emprendimiento es “más profesional” que otro?
  - 2b) ¿Sienten que una buena comunicación digital hace que un emprendimiento de moda parezca “mejor que sus competidores”?
  - 2c) ¿Les ha pasado de confiar o desconfiar de un emprendimiento solo por cómo se comunica digitalmente?

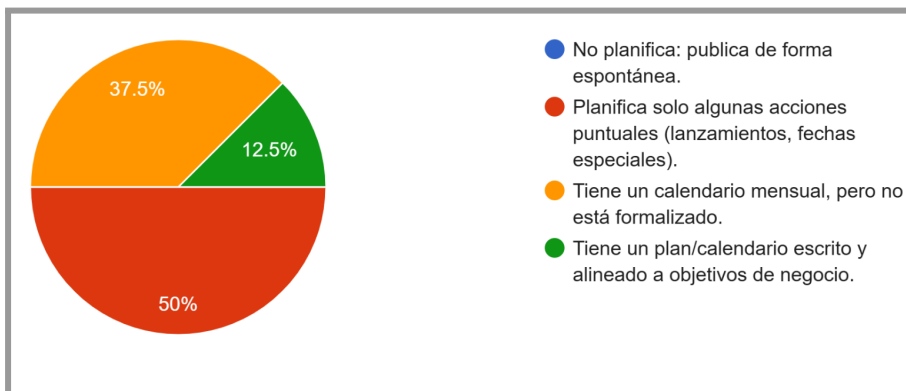
- 2d) ¿Un emprendimiento que comunica bien, les parece más confiable, más creativo, más valioso? ¿Por qué?
3. ¿Qué herramientas de comunicación digital utilizan los emprendimientos de moda que más influyen en ustedes al momento de decidir seguirlos o comprarles?
- 3a) ¿Qué les llama más la atención: Instagram, TikTok, publicidad paga, influencers, tienda online?
- 3b) ¿Qué señales les hacen sentir que un emprendimiento de moda “se comunica bien”?
- 3c) ¿Hay algo que vean en redes que les genere confianza o desconfianza?
- 3d) ¿Qué herramientas sienten que realmente ayudan a un emprendimiento de moda a diferenciarse de otros?

## Anexo 6: Resultados de la encuesta de marcas en AMBA

1. ¿Hace cuánto funciona el emprendimiento?



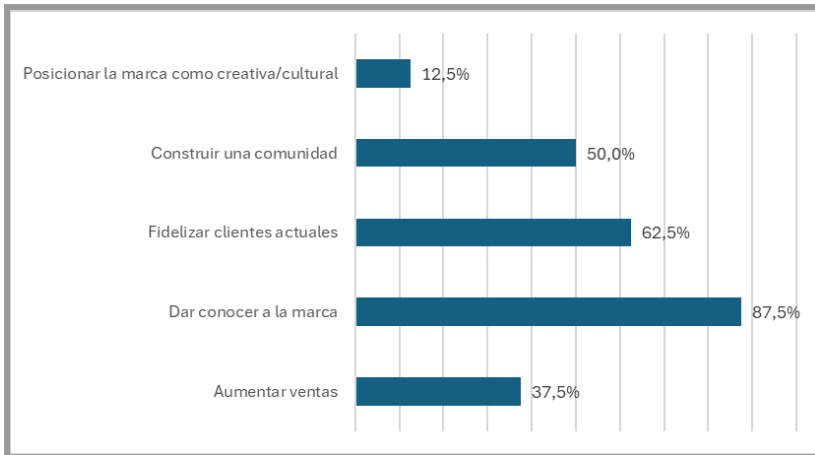
2. Respecto a la planificación de la comunicación digital, tu marca...



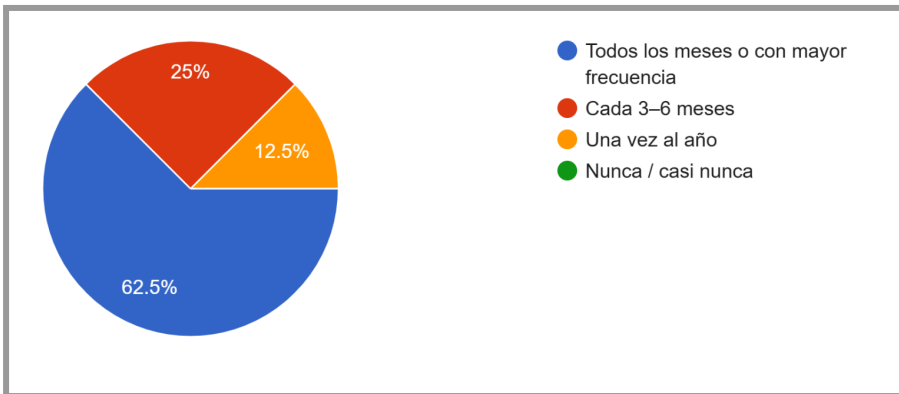
3. ¿Quién se encarga principalmente de la comunicación digital?



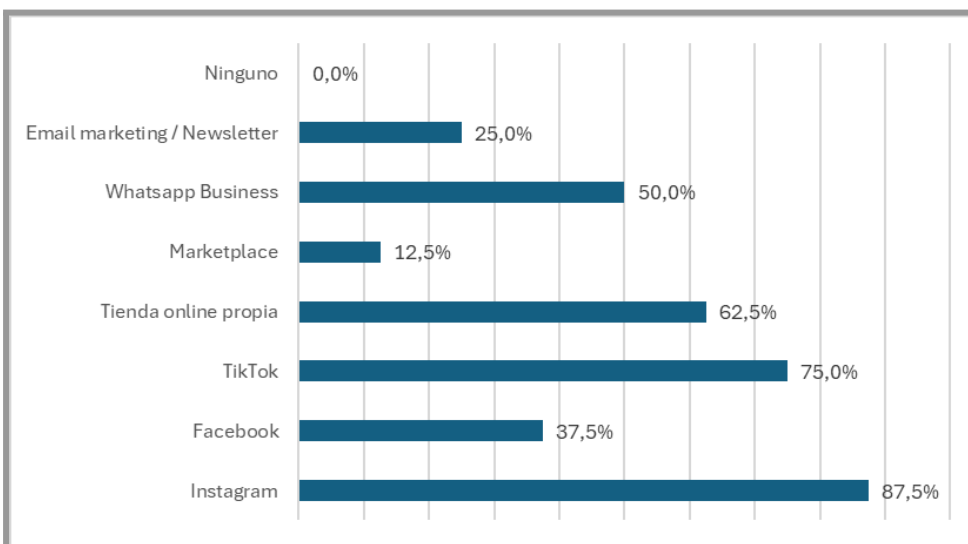
4. ¿Qué objetivos prioriza tu comunicación digital?



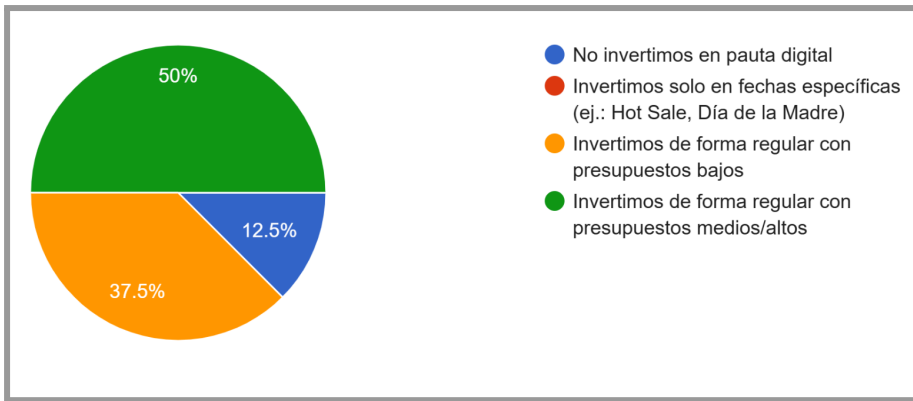
5. ¿Con qué frecuencia revisan o ajustan su estrategia de comunicación digital?



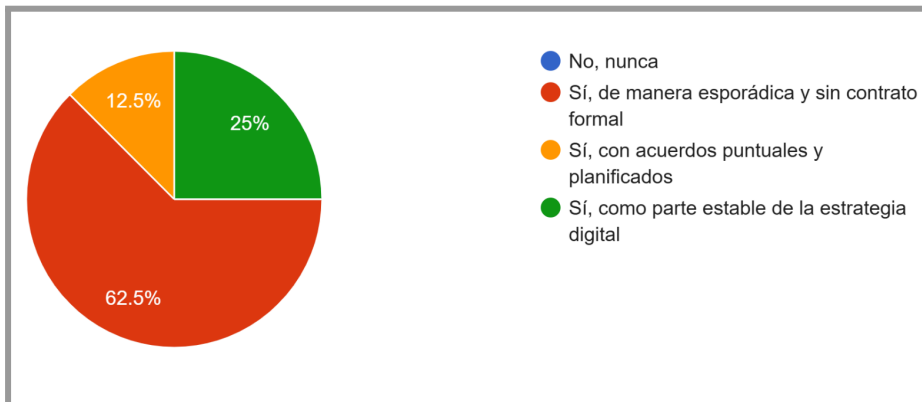
6. ¿Qué canales digitales utiliza activamente tu marca?



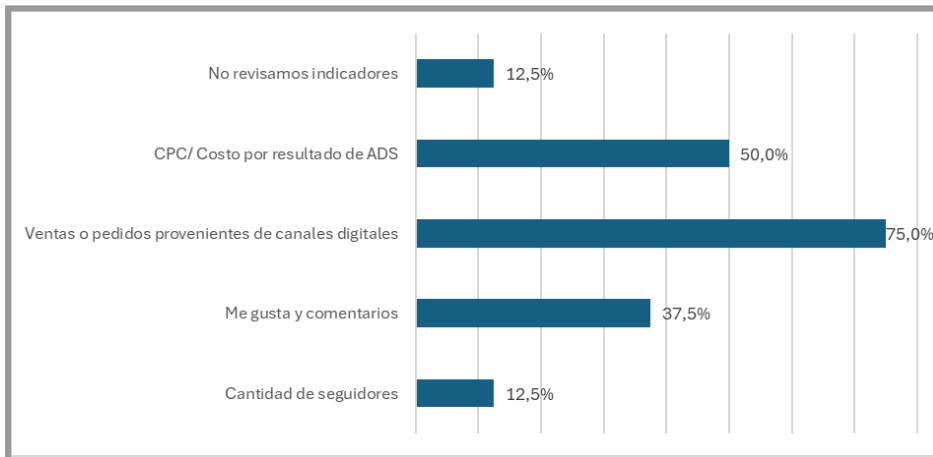
7. ¿Qué tipo de inversión en pauta digital realizan habitualmente?



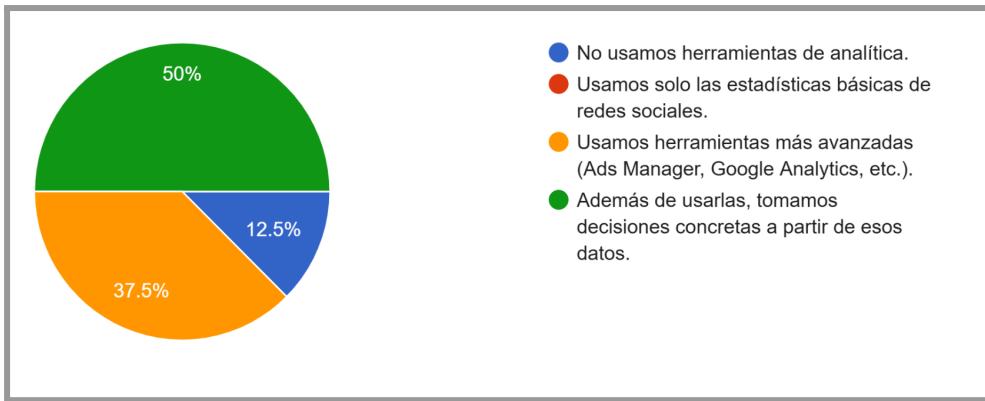
8. ¿Han trabajado con influenciadores o creadores de contenido?



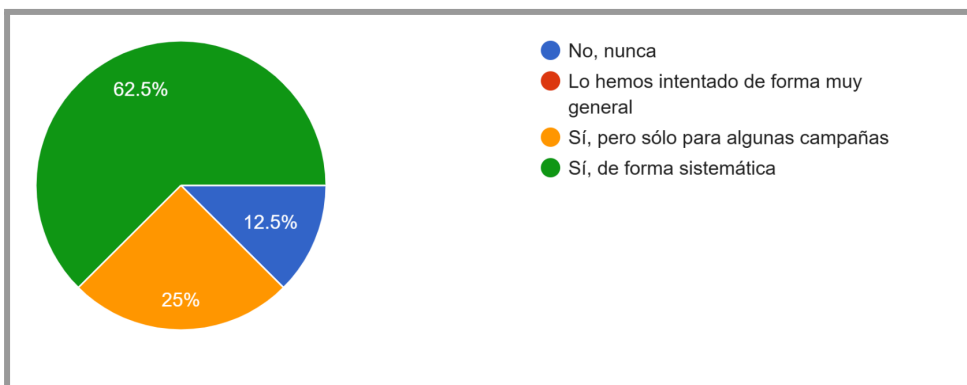
9. ¿Qué tipo de indicadores revisan con mayor frecuencia?



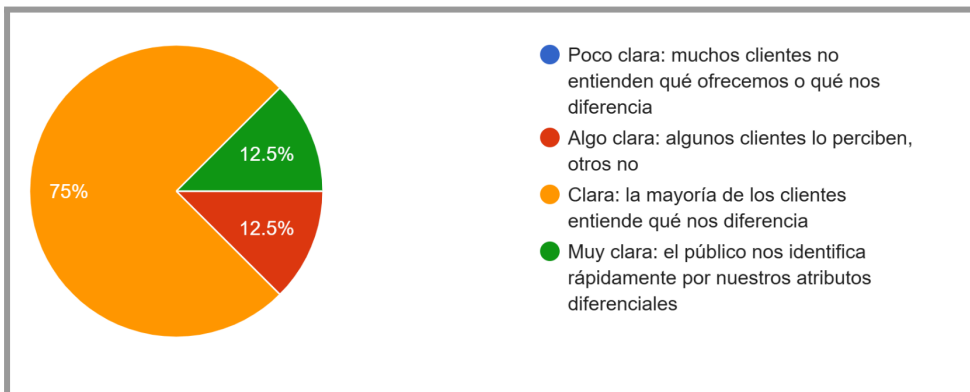
10. ¿Con qué afirmación te identificás más?



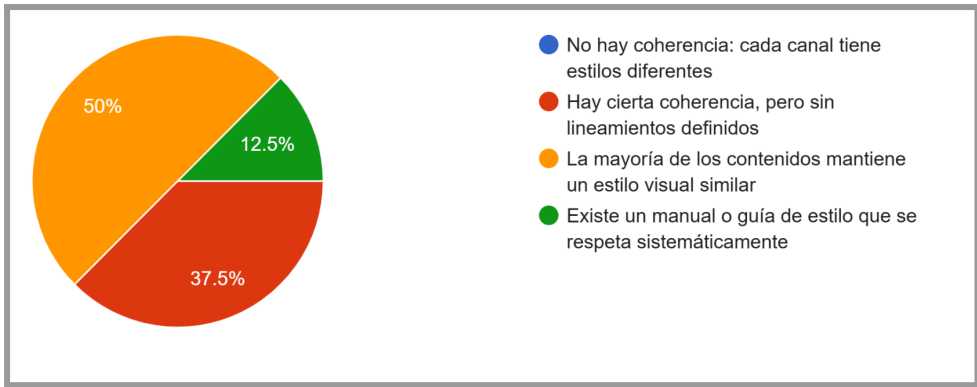
11. ¿Han calculado alguna vez el retorno de inversión (ROI/ROAS) de la comunicación digital?



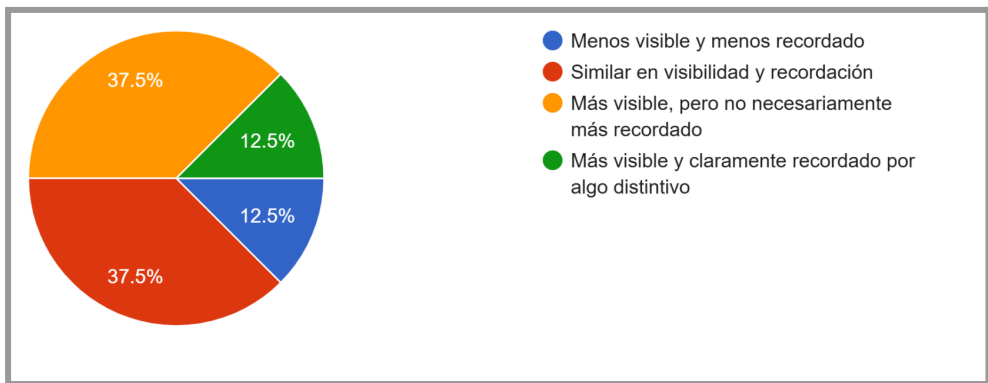
12. ¿Qué tan clara crees que es la propuesta de valor de tu marca para el público?



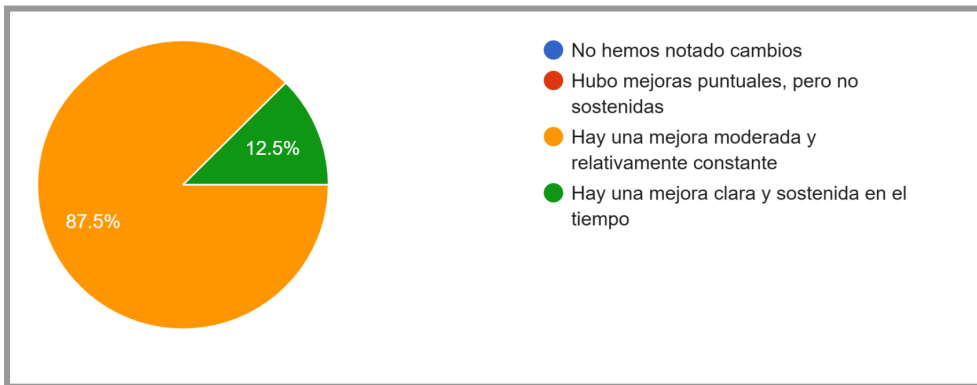
13. ¿Cómo describirías la coherencia de tu identidad visual en los distintos canales digitales?



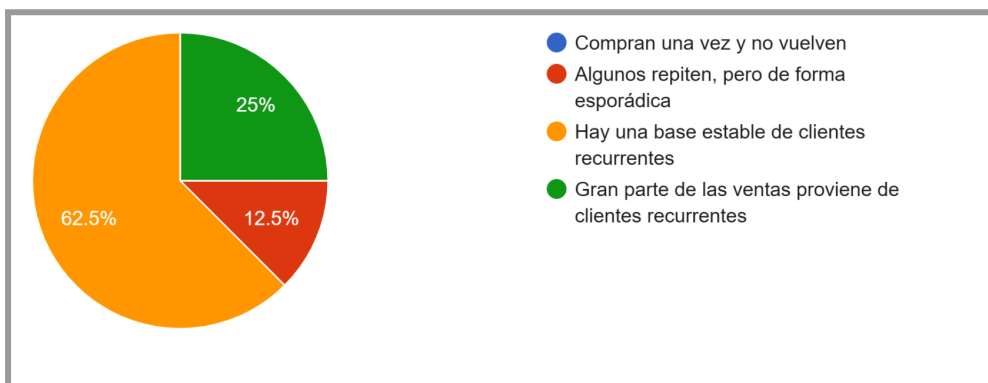
14. En comparación con otras marcas de moda del AMBA, tu emprendimiento se percibe como...



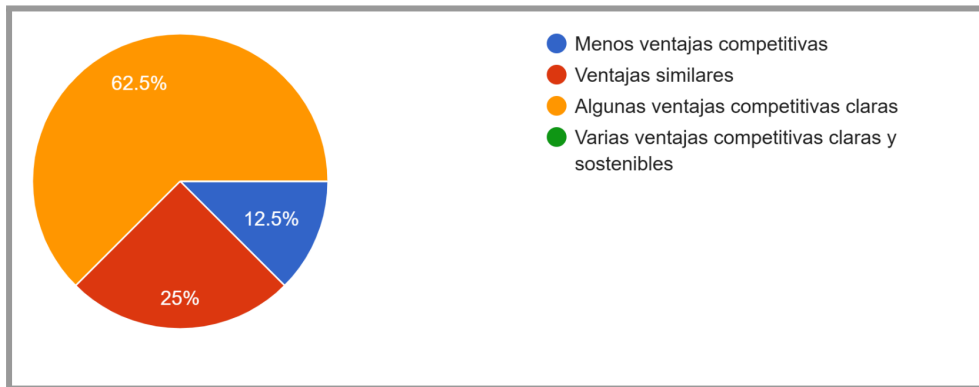
15. Desde que utilizan comunicación digital, ¿cómo evalúas el impacto en las ventas?



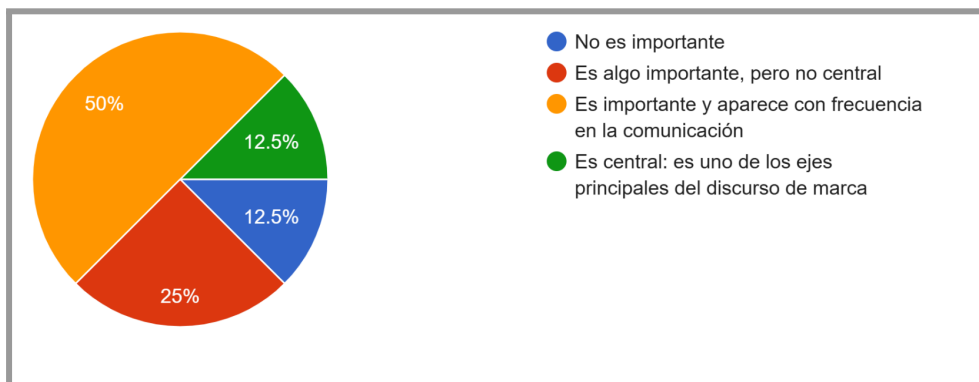
16. ¿Cómo describirías la fidelidad de tus clientes?



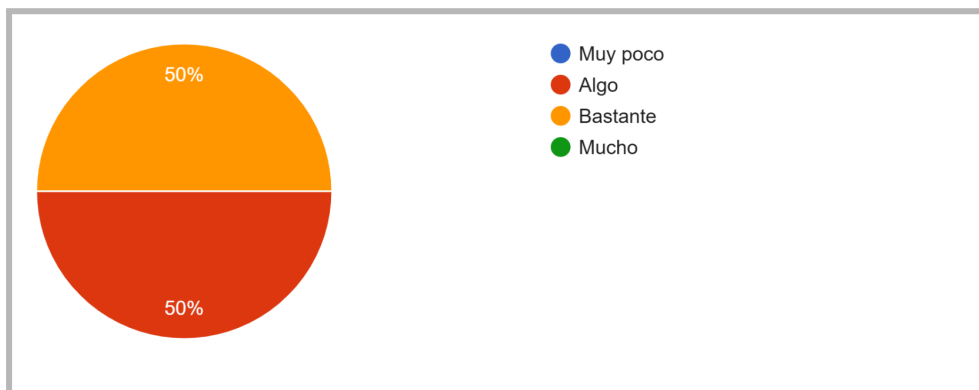
17. En tu opinión, frente a otras marcas de moda similares, tu emprendimiento hoy tiene...



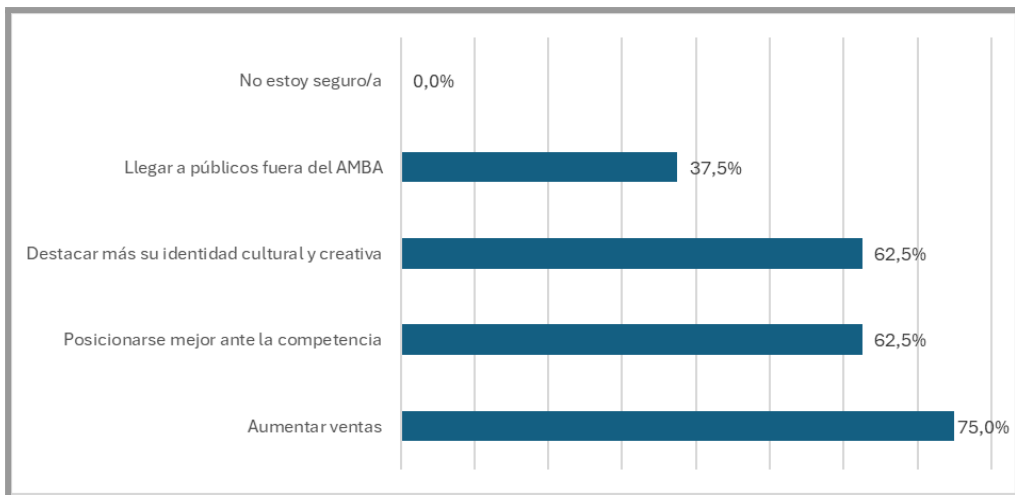
18. ¿Qué tan importante es para tu marca comunicar su identidad local / cultural / creativa?



19. ¿En qué medida sentís que tu marca aporta valor cultural (diseño de autor, identidad local, narrativa propia)?



20. ¿Creés que una mejor gestión estratégica de la comunicación digital podría ayudar a tu marca a...?

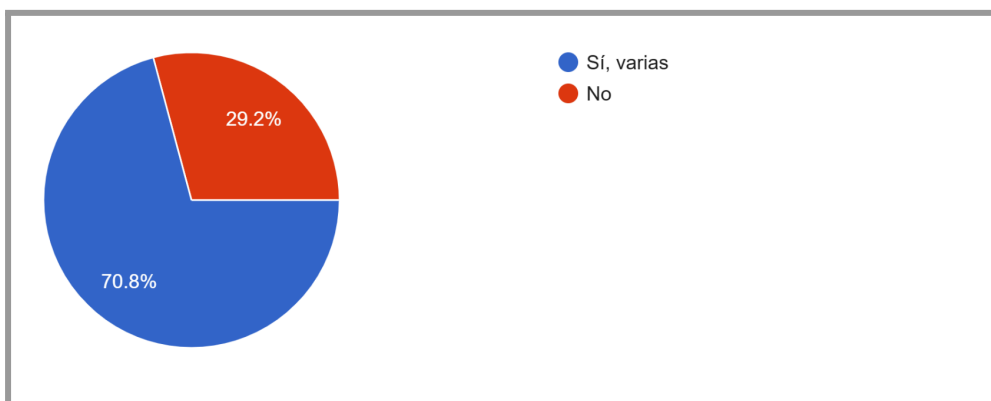


## Anexo 7: Resultados de las encuestas a consumidores del AMBA

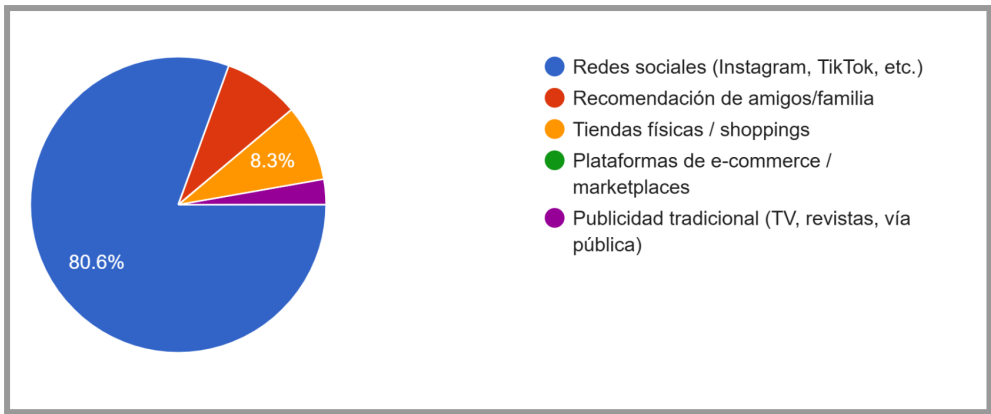
### 1. ¿Con qué frecuencia comprás productos de indumentaria de moda?



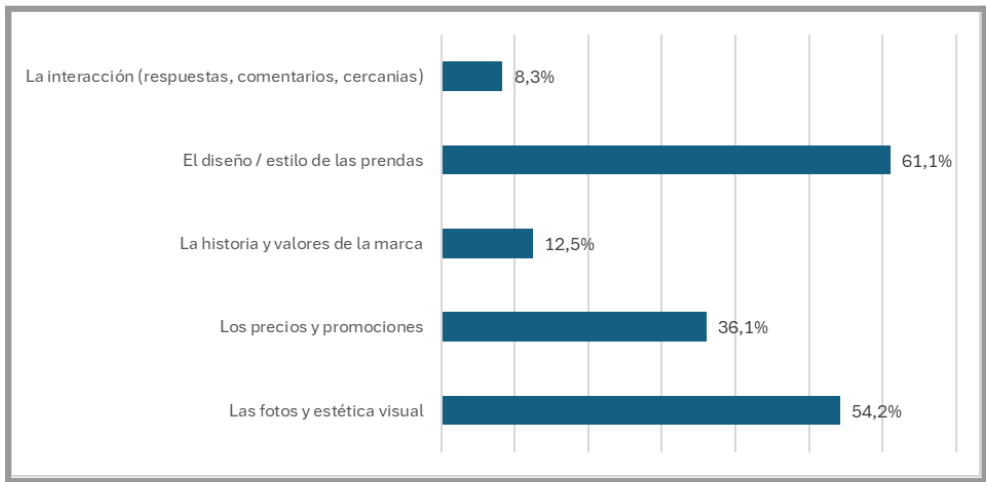
### 2. ¿Seguís en redes sociales a marcas de moda?



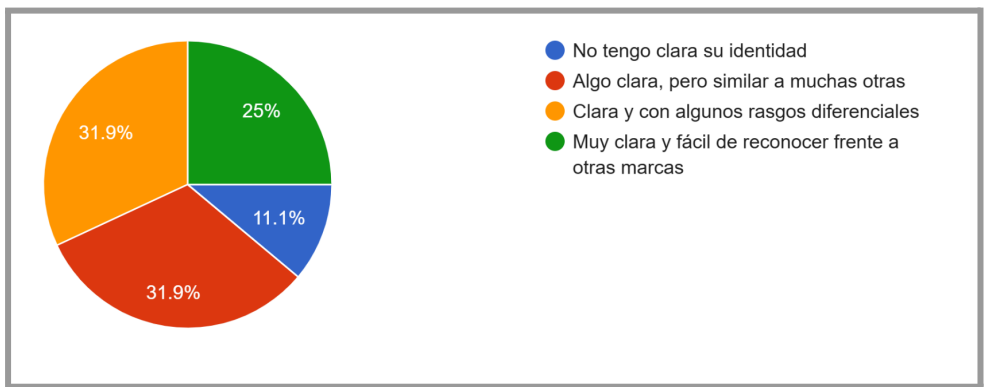
### 3. ¿Dónde descubrís con más frecuencia nuevas marcas de moda?



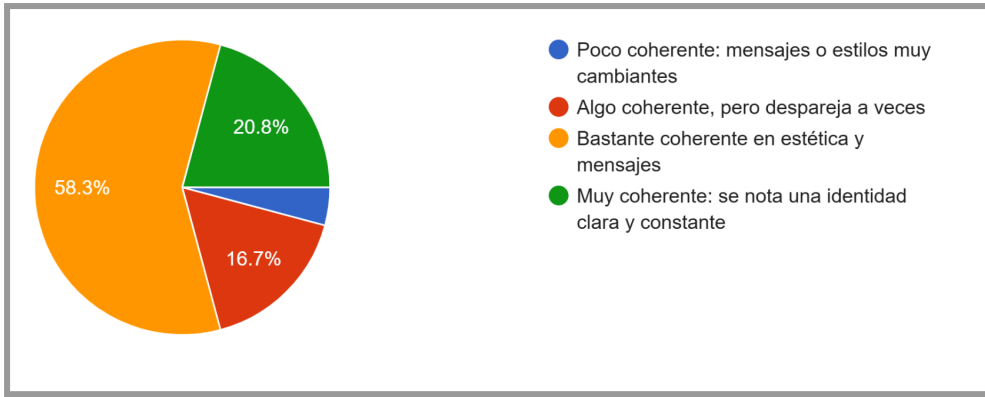
**4. Cuando seguís una marca de moda en redes sociales, ¿qué te atrae más?**



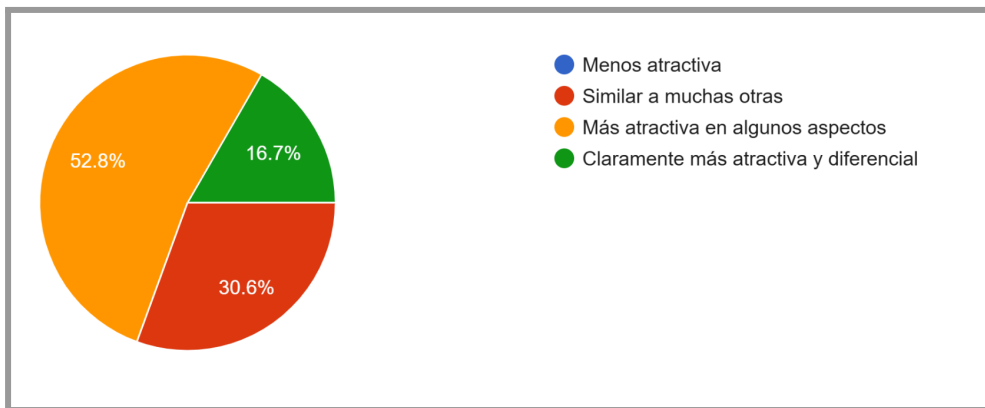
**5. Pensá en alguna marca de moda local del AMBA que sigas y te guste.**



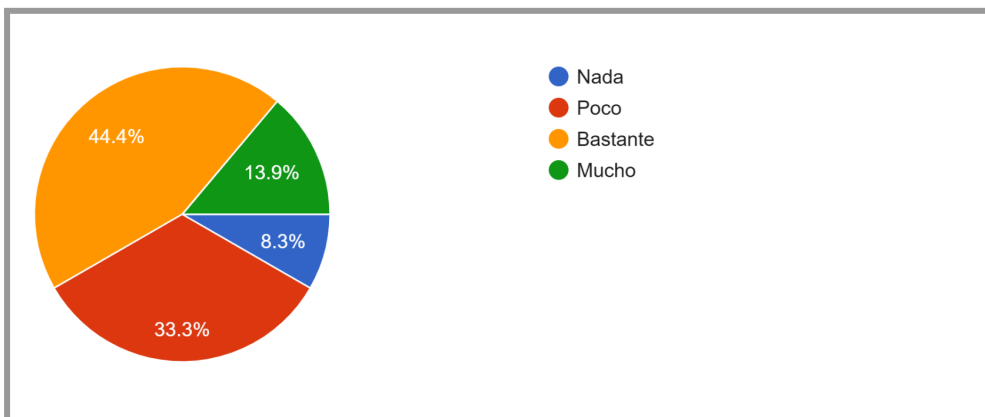
**6. ¿Qué tan coherente te parece la comunicación de esa marca en redes sociales?**



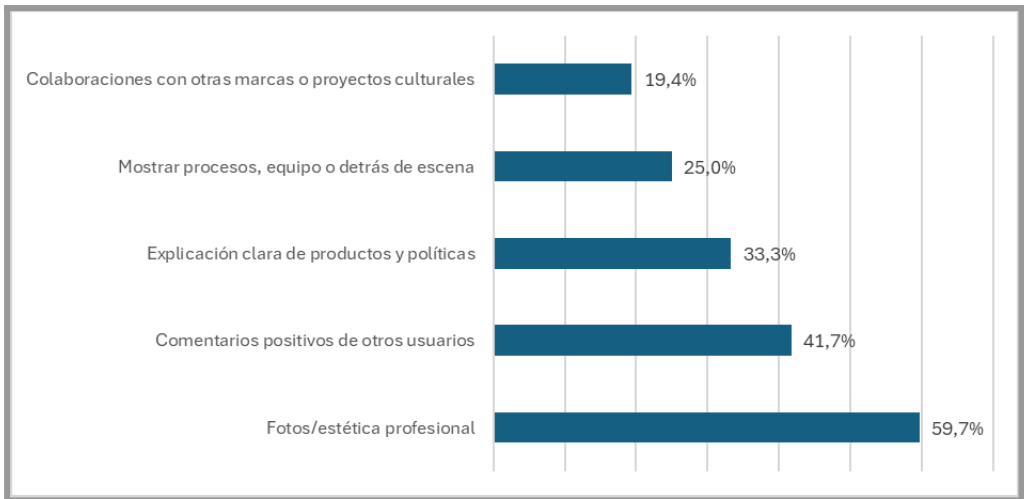
**7. En comparación con otras marcas, percibís esa marca como...**



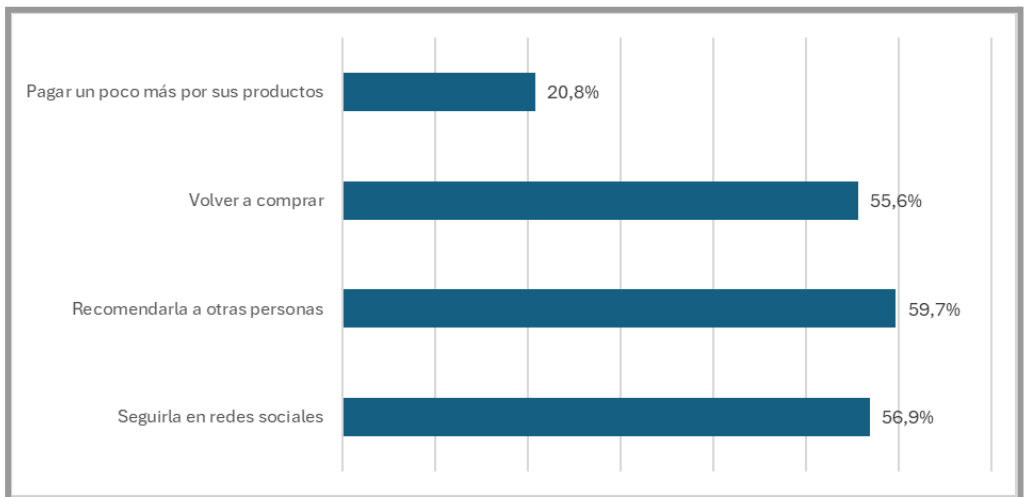
**8. ¿Qué tanto influye la comunicación digital de una marca en tu decisión de comprarle?**



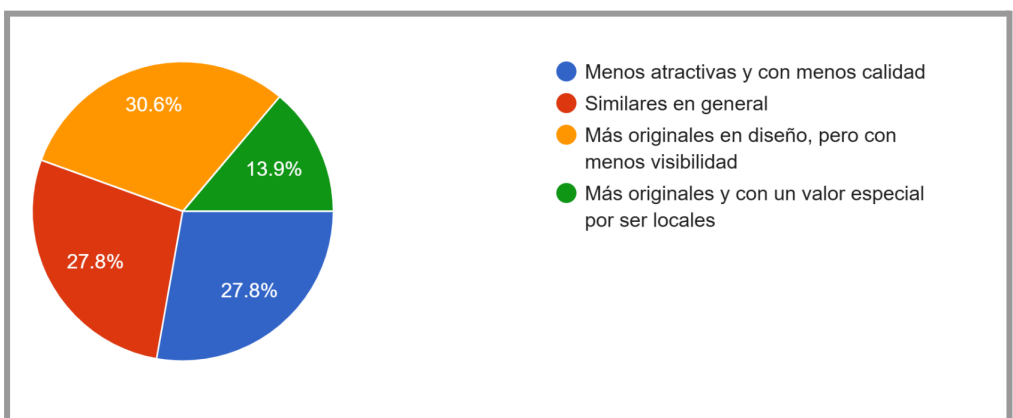
**9. ¿Qué te genera más confianza al ver la comunicación digital de una marca de moda?**



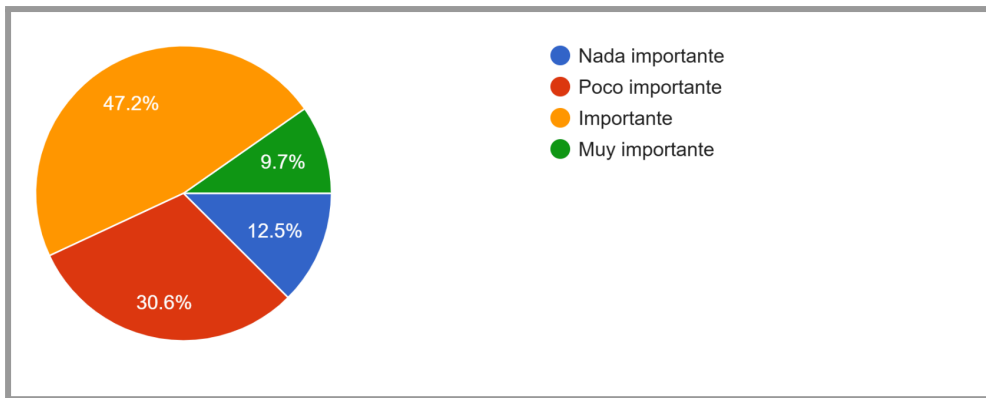
**10. Si una marca comunica bien su identidad y valores, estarías dispuesto/a a...**



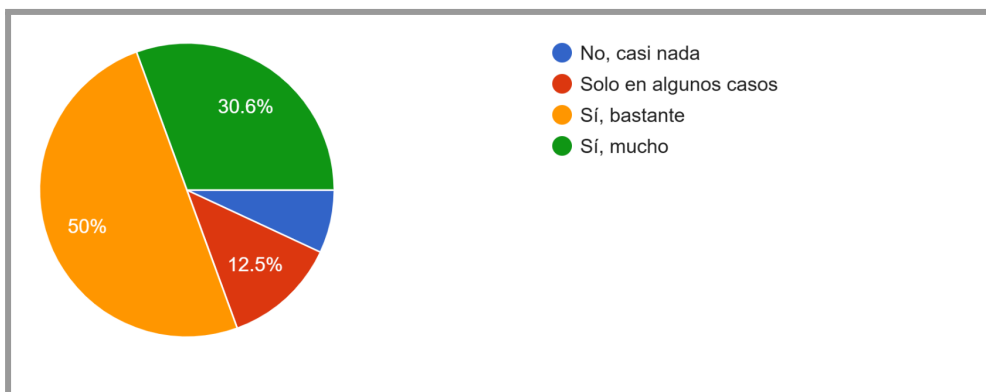
**11. ¿Cómo valoras, en general, a las marcas de moda locales (del AMBA) frente a las grandes marcas nacionales o internacionales?**



**12. ¿Qué tan importante es para vos que una marca de moda comunique aspectos como identidad local, diseño de autor o cultura?**



**13. ¿Creés que la comunicación digital puede ayudar a los emprendimientos de moda local a competir con marcas más grandes?**



**Anexo 8: Respuestas del focus group**

Sebastian Perez Lugo (moderador):

Bueno, para arrancar les contamos, para el que no sabe, que estamos haciendo la tesis sobre gestión estratégica de la comunicación digital en la industria de la moda en el AMBA. La idea es probar cómo la pauta digital influye en esto y cómo posiciona a las marcas hoy en día. Básicamente, las marcas saben que tienen una parte productiva y de venta, pero nosotros miramos la parte que se ve hoy a través de redes: es, sobre todo, comunicación y pauta digital.

Bueno, nada, primero preséntense cada uno: nombre, qué hacen, y después empezamos con las preguntas.

Laura Ceccato (participante):

Gracias. Eso estuvo bueno.

Bueno, yo soy Laura, tengo 26 años, estudio marketing y trabajo de eso: soy responsable de marketing en una sucursal de John Deere. Y nada, eso. ¿Está bien? ¿Algo más?

Bianca Carpineta (moderadora):

Sí, sí, perfecto. ¿Cuántos años tenés?

Laura Ceccato (participante):

26.

Bien, sigue Esteban.

Esteban (participante):

Bueno, tengo 27 años, estudio Comercio Internacional en UADE y trabajo como analista de experiencia del cliente en Merck, que es una farmacéutica.

Valentina Gomez (participante):

Bueno, yo soy Valentina, tengo 24 años, estudio marketing en la UADE y trabajo en la administración de un outlet de ropa.

Sol Vegezzi (Participante):

Bueno, mi nombre es Sol, tengo 23 años, estoy estudiando publicidad en la Universidad de Morón y estoy trabajando en la parte de planificación en una productora de zona oeste.

Valentina Cristante (participante):

Soy Valentina Cristante, tengo 24 años, estudio Comercio Internacional en UADE y trabajo en la parte de comercio en un banco.

Kevin Sotelo Beck (moderador):

Perfecto, gracias a todos. Gracias por la presentación de cada uno.

Bueno, empezamos con la primera pregunta. Como dijimos, es a modo de debate, que uno pueda arrancar comentando un poco el tema y los demás puedan agregar o contradecir, lo que sea. Es como una charla de café.

Pensando un poco en los emprendimientos de moda en el AMBA que más les gustan o los primeros que se les vienen a la cabeza:

¿qué prácticas de comunicación digital sienten que realmente ayudan a construir una identidad clara y a que el emprendimiento se destaque frente a todo lo que hay hoy en el mercado?

Esteban (participante):

Si quieren arranco yo.

Creo que, en mi opinión, en comunicación digital lo que más valoro es que estén activos en redes, que publiquen todos los días y que generen contenido que sea divertido y para múltiples plataformas, ya sea TikTok, X (Twitter) o Instagram. Creo que eso es lo más interesante o valioso para una marca. La constancia es lo que más busco yo.

Valentina Gomez (participante):

Yo creo que está bueno que muestren los procesos, que hagan más como un storytelling.

Valentina Gomez (participante):

Que graben contenido con más valor y no tanto por subir como por subir.

Sol Vegezzi (Participante):

Sí, que sea contenido que... Perdón, te interrumpí.

Que sea contenido de valor, que le sirva a la persona.

Sol Vegezzi (Participante):

Que le deje, no sé si una enseñanza, pero sí algo que le sirva y diga “ah, bueno, esto me lo puedo guardar para después”, o algo que conecte con la persona y la haga sentirse parte de ese emprendimiento.

Laura Ceccato (participante):

A mí me gusta cuando tiene una identidad de marca clara. No sé, cuándo tiene muy buen branding, conceptos claros y demás, y lo transmiten en toda su comunicación, está bueno.

Y tiene que ser una comunicación 360: tener buenos influenciadores, buena estética y demás. Creo que eso aporta valor.

Valentina Cristante (participante):

Sí, o que te hagan parte también. O sea, cuando te muestran el “otro lado” de la marca, no solo el producto y “che, vendemos este, fin”, sino que muestren cómo arrancan, cómo lo hacen, cómo es el detrás de escena.

Kevin Sotelo Beck (moderador):

Bueno, y principalmente, ¿qué diferencias notan entre un emprendimiento de este tipo que

cuenta con una estrategia y lo tiene planificado —ya sea con calendario y demás— y otro que solo sube fotos sin planificación, sin estética o sin ningún sentido?

Valentina Gomez (participante):

Yo creo que se nota más ordenado cuando hay una planificación. Y al estar más ordenado puede ser que los videos se viralicen más y tengan más visualizaciones.

Sol Vegezzi (Participante):

Sí, se hace con un propósito. No es contenido que se sube solo por continuidad. Uno, estando desde la parte de planificación estratégica del contenido del emprendimiento o de la marca, puede ir contando y armando un hilo de contenido, respetando los valores de la marca y el lenguaje de la misma. Eso lo hace más ordenado y con un propósito, más que subir por subir y “que sea lo que Dios quiera”.

Kevin Sotelo Beck (moderador):

Y a vos, como consumidora, ¿qué es lo que te cambia entre los que sí lo hacen con estrategia y los que no?

Laura Ceccato (participante):

Queda desprolijo a veces, porque se ve raro. Si tiene una estrategia, te transmite un concepto y va hacia un objetivo concreto de lo que quiere comunicar. Si subís porque sí, puede quedar desprolijo, sin sentido. Cuando está planificado, te das cuenta y transmite más profesionalismo. Y a la hora de comprar, creo que eso te influye.

Valentina Cristante (participante):

Y aparte hace que la marca quede bien posicionada, porque si un día subís una cosa y al otro día otra, el consumidor no entiende hacia dónde te dirigís.

Valentina Gomez (participante):

Además, al estar ordenado, lo ves más real. Si estamos hablando de una marca que se compra por comercio electrónico o por redes, si no se ve real, te da desconfianza y no comprás. Cuando lo ves real, quizás le ponés un poco más de confianza y te animás a comprar por internet.

Esteban (participante):

Sí, como dijo Valen, creo que también ves que las marcas que mejor plantadas están son las

que tienen mejores procesos o comunican mejor directamente, en comparación con alguien que improvisa. Entonces te das cuenta quién está haciendo ese trabajo mejor o tiene un buen laburo detrás.

Kevin Sotelo Beck (moderador):

O sea, que al final del día sí incide en la decisión de compra o no del producto, por todo esto que venimos comentando.

Sol Vegezzi (Participante):

Sí, 100 %.

Kevin Sotelo Beck (moderador): Bueno, teniendo en cuenta el contexto en el que estamos y el enfoque de este tipo de emprendimientos en el AMBA, muchas veces pasa que muchas marcas —y creo que todos en general, en muchos ámbitos— miran hacia afuera: Europa, Estados Unidos; en este caso, cómo es la moda allá.

Entonces, ¿les pasa que a veces ven emprendimientos que copian, imitan o modifican lo de afuera? ¿Eso influye al final en la compra, comparando aquellos que mantienen un estilo coherente de marca frente a los que se nota que están copiando? ¿Se distingue rápido la marca que copia de la que tiene coherencia en todos sus drops y en toda su ropa?

Esteban (participante):

A mí me pasa eso.

Esteban (participante):

Me llama más la atención cuando los drops se parecen a los de afuera. Buscás eso casi sin intención. Te metés a mirar y parece una marca de Europa y decís “guau”. Y acá, por ahí, te llama más la atención alguien que no copia tanto o no copia literalmente. Creo que ahí hay una gran diferencia.

Laura Ceccato (participante):

Yo veo que hay marcas que copian 100 % cosas de afuera. Y, más allá de que uno esté atento a las marcas de afuera, te das cuenta de que es una copia tal cual, hasta de las fotos. Y eso tanto no me gusta. O sea, puede gustarme el producto, pero no me gusta que copien al 100 %. Para eso, ponete a revender. No me parece que copies todo el concepto, siento que no aportás

nada de valor. Y así no... no me cierra. Pero sí, hay marcas que se copian 100 %. Y eso no tiene ningún diferencial.

Sol Vegezzi (Participante):

Capaz hay que saber usar tu diferencial. O sea, podés copiar el concepto, pero poner tu fuerte, tu diferencial, de otra manera o desde otro lugar.

Valentina Gomez (participante):

Claro, como dice Valen, quizás usarlo de referencia pero ponerle tu impronta, para que no sea una copia.

Valentina Cristante (participante):

Porque al final vos tenés que posicionar tu marca y transmitir por qué te diferencias del resto, qué tenés mejor. Lo otro lo podés usar como inspiración para darle un orden, una estética.

Kevin Sotelo Beck (moderador):

¿Qué tipo de acciones digitales ven ustedes que hacen que estos emprendimientos de moda les queden instalados en la cabeza o les generen fidelidad al momento de comprar?

Por ejemplo, que yo diga “jeans holgados” o “buzo” o “sweater” y automáticamente se les venga una marca a la cabeza. Entonces, ¿qué acciones puntuales de comunicación digital, más allá de si les gusta la ropa, hacen que eso pase?

Valentina Gomez (participante):

Yo creo que hoy hay una movida muy grande con el tema influenciadores y TikTok.

Sol Vegezzi (participante):

A mí donde más me aparecen publicidades de marcas es en TikTok, con influenciadores.

Esteban (participante):

Pero también depende mucho del mercado en el que te movés o de los gustos que tenés.

Laura Ceccato (participante):

Por ejemplo, si te gusta la música electrónica, empezás a ver más cosas de ese ámbito: eventos, ropa, contenido relacionado. Y cuando hacen concursos en TikTok o cosas así, también te llega mucho. El consumidor termina consumiendo solo esas cosas, entonces es bastante evidente.

Valentina Cristante (participante):

Sí, creo que va por el lado de las influencers también: copiar o usar lo que le ves puesto a otra persona.

Laura Ceccato (participante):

También que no se note tan forzado. Cuando les pagan a influenciadores, a veces te das cuenta que es “hacer un video y listo”, se ve que es algo pago, que le pagaron y tiene que hacer la pauta. Creo que el contenido más orgánico es el que más engancha.

Cuando es algo muy pautado con un influencer y se nota mucho que tiene un discurso armado, todo muy específico, pierde valor y son todas iguales. Pasa, por ejemplo, con una campaña de una marca de shampoo grande donde todas las experiencias son el mismo contenido repetido. Eso no te aporta nada distinto. En cambio, cuando es algo más natural y transmite algo más propio de esa persona, es diferente.

Sol Vegezzi (Participante):

Sí, también esto de la originalidad en las publicidades que se hacen o que se usan, que sean bastante disruptivas.

Viene pasando, más que nada, en algunas marcas de ropa. Se me viene a la cabeza lo que hizo Shaka hace poco con algunos artistas; siento que eso marca un diferencial: “pasó esto, tal marca hizo esto”. Va por ese lado, y también por los influenciadores, que hoy en día están tan metidos en las marcas y participan, hasta son creadores de marcas.

Esteban (participante):

Lo que decía es que depende mucho del mercado en el que uno se maneja o de los gustos que tiene. Por eso, por ejemplo, si te gusta la música electrónica, vas viendo acciones dedicadas a eso: TikToks, concursos y demás que te terminan llevando.

Valentina Gomez (participante): También se me ocurre que hubo toda una movida de una marca que se hizo reconocida por las tendencias de TikTok. No tanto por influencers, sino por ir a la calle, regalar prendas, hacer juegos. Ahí se empiezan a hacer virales y se empiezan a conocer.

Valentina Gomez (participante):

Y queda instalado porque, como es viral, todo el mundo habla de eso y mucha gente quiere que la paren en la calle para que le den la prenda.

Sebastian Perez Lugo (moderador):

Sí, eso de la calle está copado.

Sebastian Perez Lugo (moderador):

Y a ustedes, por ejemplo, cuando un emprendimiento de moda o una marca comunica bien, de forma clara, coherente, y ven que es muy profesional en redes, ¿sienten que eso influye en su percepción del posicionamiento y la calidad del emprendimiento, más allá de que quizás la marca no tenga muchos seguidores? Si ves que hace buenos videos, comunica bien y da un buen mensaje, ¿les da la sensación de profesionalismo?

Valentina Cristante (participante): Sí, coincido.

Sebastian Perez Lugo (moderador):

¿Y qué les hace pensar que ese emprendimiento es más profesional que otro?

Valentina Gomez (participante):

La dedicación. Que se nota que está más pensado, que hay más tiempo y trabajo detrás.

Valentina Cristante (participante):

Y que sabe hacia dónde va la marca. Si está pensado, es porque claramente tienen definido el público al que apuntan. La marca te tiene que posicionar algo en la cabeza, que digas: “ok, esta marca es esto”.

Bianca Carpineta (moderadora):

¿Y cómo se dan cuenta de eso? ¿Frente a qué acciones de la marca?

Laura Ceccato (participante):

De que está bien posicionada, de que tiene buena calidad... Es todo el concepto que quieren transmitir, desde la propuesta de valor hasta cómo ejecutan las acciones.

Si es coherente y ese concepto lo transmiten a largo plazo, la gente lo va a identificar.

Valentina Cristante (participante):

Porque si no es claro, capaz vos interpretás que ese tipo de ropa es para una cosa y después te das cuenta de que es para otra, entonces se te confunde. Y para fidelizar al cliente tienen que ir por el lado de estar bien posicionados, porque si no, ese cliente no se va a convertir en cliente nunca.

Sol Vegezzi (Participante):

También, como “primer choque” con la marca, uno va rápido a los comentarios y reseñas. Eso depende de lo que diga la gente. Si son buenas reseñas y se percibe que hay organización y una propuesta clara, te genera más confianza.

Valentina Gomez (participante):

Y también toda la parte estética. Si vos entrás al Instagram y no está prolijo, las fotos están mal sacadas, te da duda. En cambio, si ves producción y trabajo atrás, te da más confianza.

Sebastian Perez Lugo (moderador):

Y con eso, ¿les pasa que confían o no confían en un emprendimiento solo por cómo se comunica digitalmente? O sea, quizás ves lo que sube, no te gusta y no comprás, y capaz la prenda es buena, pero no comprás por lo que ves en redes.

Valentina Gomez (participante):

Sí, obvio, todo entra primero por los ojos.

Laura Ceccato (participante):

Sí, si lo ves más ordenado, prolijo y demás, te da más confianza el comercio electrónico.

Valentina Cristante (participante):

Y aparte que el comercio electrónico ahora es lo más fuerte, más que la venta presencial. Entonces, si no tenés buena comunicación, vas a estar flojo en lo que es venta online.

Esteban (participante):

Creo que se relaciona con la calidad también.

Si no le dan mucha importancia a eso, pensás que el producto es de peor calidad.

Valentina Cristante (participante):

Después te van a jugar a favor o en contra los comentarios sobre la calidad, porque uno compra porque lo ve lindo, pero hasta que no lo recibís, no sabés cómo es el producto.

Bianca Carpineta (moderadora):

Bueno, ¿qué herramientas de comunicación digital que usan los emprendimientos los influyen más a ustedes al momento de seguir a la marca o de comprar? Puede ser redes sociales, influenciadores, publicidad paga... ¿Qué creen que es lo más efectivo para que ustedes sigan a la marca o le compren?

Valentina Gomez (participante): Yo encontré un montón de marcas scrolleando historias y viendo que me aparece la publicidad —supongo que de Meta o de Instagram—. Veo algo que me gusta, ya sea la comunicación, la historia o una prenda, y ahí la empiezo a seguir.

Laura Ceccato (participante):

Sí, también es clave el remarketing. A veces estás buscando algo —no sé, estaba buscando carteras bordó— y después te empiezan a aparecer todas carteras bordó. Ahí decís “está bien pensado”, porque realmente estabas buscando eso. Y capaz justo ves una cartera bordó que te llama la atención y seguís a la marca porque querés comprar eso en ese momento.

Sol Vegezzi (Participante):

Sí, me parece que lo que más destaca es la parte paga. Estás hablando de un viaje, por ejemplo, y de la nada empiezan a aparecer ofertas. Eso de que “el teléfono escucha” es todo publicidad paga. Siento que hoy en día eso está muy fuerte, tiene mucha presencia.

Valentina Gomez (participante):

Y también los influenciadores, que están por todos lados y todo el tiempo nombrando marcas. Alguna te gusta lo que tiene puesto y la empezás a seguir.

Bianca Carpineta (moderadora):

¿Hay cosas que vean en redes que les generen confianza en una marca o, al contrario, desconfianza?

Valentina Gomez (participante):

A mí me generan desconfianza las publicidades que son del estilo “llevate siete y pagás dos”, cosas muy baratas o muy exageradas.

Sebastian Perez Lugo (moderador):

Como demasiado baratas.

Valentina Gomez (participante):

Claro. Cuando es demasiado barato me da desconfianza, o cuando hay una promoción muy loca.

Valentina Cristante (participante):

Sí, o cuando está muy lejos de las otras promociones del mercado.

Laura Ceccato (participante):

O cuando es la única marca que tiene esa promo tan extrema.

Laura Ceccato (participante):

También si nadie la sigue, si ves pocos “me gusta”... Entrás a la página y decís “che, algo no me gusta”, o las imágenes parecen truchas. O cuando copian la foto tal cual de una marca de afuera, decís “esto es raro”.