

# TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL

Impacto del Comercio Electrónico  
Internacional en la Industria Textil  
Argentina. Consumo, Competitividad y  
Empresas Locales

## **Autor/es:**

Cruz Carrillo, Diego Fernando - LU: 1151403

Oviedo Montaña Thomas, Helua Delfina - LU: 1151721

Vales, Julián - LU: 1147912

## **Carrera:**

Licenciatura en Administración de Empresas

## **Tutor/es:**

Jablonka, Patricia Edith

## **Año:**

2025

## DECLARACION DE ORIGINALIDAD

Por medio del presente DECLARAMOS QUE:

El documento de tesis presentado es una obra original que ha sido desarrollada íntegramente por los autores, que no se han utilizado ideas, formulaciones, citas, ilustraciones diversas u otra información de fuentes en medios escritos o electrónicos, sin mencionar de forma clara y exacta su origen o autor/es, contemplando la normativa de honestidad académica.

Además, el documento no infringe los derechos de propiedad intelectual ni los derechos de propiedad industrial u otros.

Del mismo modo, asumimos frente a la Universidad Argentina de la Empresa, cualquier responsabilidad por la originalidad del trabajo.

Nombre y firma

Cruz Carrillo, Diego



Autor tesis

Nombre y firma

Oviedo Montaña, Delfina



Autor tesis

Nombre y firma

Vales, Julián



Autor tesis

## **AGRADECIMIENTOS**

El logro de este Trabajo de Investigación Final es resultado de un esfuerzo colectivo y queremos expresar nuestro profundo agradecimiento a quienes lo hicieron posible.

A nuestras familias, nuestro sostén incondicional. Su paciencia, aliento constante y comprensión de nuestros tiempos fueron esenciales para transformar el sacrificio en satisfacción.

A nuestra profesora Patricia Edith Jablonka, por la dirección crítica y constructiva que elevó la calidad de nuestro análisis.

A los participantes del estudio (empresarios, empleados y consumidores), cuya disposición a compartir tiempo y experiencia brindó la evidencia empírica para el desarrollo del trabajo.

A todos ellos, nuestro sincero reconocimiento.

## INDICE

<b>RESUMEN .....</b>	<b>8</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>9</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>10</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>14</b>
<b>CAPÍTULO 1: E-COMMERCE INTERNACIONAL.....</b>	<b>14</b>
1.1 Evolución del e-commerce.....	14
1.2 Penetración en Argentina del e-commerce internacional.....	17
1.3 Innovación tecnológica en el e-commerce .....	22
<b>CAPÍTULO 2: IMPACTOS EN EL MERCADO TEXTIL ARGENTINO .....</b>	<b>27</b>
2.1 Hábitos de consumo .....	27
2.2 Competitividad.....	33
2.3 Innovación Empresarial .....	40
<b>CAPÍTULO 3: REGULACIONES Y POLÍTICAS PÚBLICAS .....</b>	<b>46</b>
3.1 Aranceles e impuestos a la importación.....	46
3.2 Controles antidumping .....	51
3.3 Medidas de defensa .....	54
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>56</b>
<b>CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS</b> <b>.....</b>	<b>61</b>
4.1 Análisis de los resultados de la encuesta .....	61
4.2: Análisis de los resultados de las entrevistas.....	86
4.2.1 Comparación de entrevistas entre King Of The Kongo y Frères.....	86
4.2.2 Conclusiones de la comparación.....	94
4.2.3 Focus Group a empleados de King of the Kongo .....	96
4.2.4 Comparación de entrevistas entre Las Kaprinas y Signal.....	100
4.2.5 Entrevista a Sukha - Microemprendimiento .....	106
4.2.6 Análisis semántico de Osgood.....	107
4.2.7 Triangulación de instrumentos .....	109
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>113</b>
<b>LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>116</b>
<b>SUGERENCIAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES .....</b>	<b>117</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>118</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>123</b>
Anexo 1 – ENCUESTAS.....	123

<b>ANEXO 2: PREGUNTAS ENTREVISTAS.....</b>	<b>130</b>
Preguntas para King of the Kongo, Frères, Las Kaprinas y Signal.....	130
<b>ANEXO 3: PREGUNTAS FOCUS GROUP.....</b>	<b>132</b>
Preguntas para empleados de King of the Kongo.....	132
1) Cambios en el trabajo.....	132
2) Comportamiento del consumidor.....	132
3) Competencia internacional.....	132
4) Tecnología e inteligencia artificial.....	132
5) Competitividad y mejoras.....	132
<b>ANEXO 4: ENTREVISTAS.....</b>	<b>132</b>
Entrevista 1: Matias Palermo (King of the Kongo).....	132
Entrevista 2: Martin Julian Garcia (Las Kaprinas).....	141
Entrevista 3: Valentina Batista (Sukha Fashion).....	156
Entrevista 4: Lautaro Rodríguez (Frères).....	161
Entrevista 5: Leonardo Lee (Signal).....	169
<b>ANEXO 5: Focus Group (Empleados de King of the Kongo).....</b>	<b>176</b>

## ÍNDICE – TABLAS

Tabla 1	.....31
Tabla 2	.....38
Tabla 3	.....38
Tabla 4	.....43
Tabla 5	.....52
Tabla 6	.....58
Tabla 7	.....86
Tabla 8	.....99

## INDICE – FIGURAS

Figura 1	.....19
Figura 2	.....20
Figura 3	

.....	25
Figura 4	.....26
Figura 5	.....62
Figura 6	.....62
Figura 7	.....63
Figura 8	.....64
Figura 9	.....65
Figura 10	.....66
Figura 11	.....67
Figura 12	.....68
Figura 13	.....69
Figura 14	.....70
Figura 15	.....71
Figura 16	.....72
Figura 17	.....73
Figura 18	.....74
Figura 19	.....75
Figura 20	.....76
Figura 21	.....77
Figura 22	.....78
Figura 23	.....79
Figura 24	.....80
Figura 25	.....81
Figura 26	.....

.....	83
Figura 27	
.....	84
Figura 28	
.....	85
Figura 29	
.....	99
Figura 30	
.....	107

## RESUMEN

La presente investigación aborda el impacto de la innovación tecnológica y la expansión del e-commerce internacional en la dinámica competitiva de las PyMEs textiles argentinas. El estudio se justifica por la creciente penetración de plataformas globales que transforman los hábitos de consumo, priorizando la conveniencia, la variedad y los precios bajos.

El trabajo se estructura bajo la hipótesis de que la presencia de estos actores extranjeros afecta negativamente la competitividad del sector textil nacional al modificar los hábitos de consumo y la sensibilidad al precio de los consumidores. Para su validación, se empleó una metodología mixta combinando un análisis cuantitativo (encuesta a consumidores) con uno cualitativo (entrevistas a dueños y un focus group a empleados) que nos permitió realizar una triangulación de los datos.

Los resultados confirman que el precio es el factor de decisión dominante para el consumidor argentino, lo que genera una tendencia a sustituir marcas locales por productos importados de menor costo. Este cambio en la demanda se acentúa por una diferencia de costos que hace "imposible" para las PyMEs competir por liderazgo en costos. La industria nacional soporta una elevada carga impositiva y altos costos laborales, mientras que los productos extranjeros de bajo valor ingresan a través de regímenes simplificados que anulan la protección arancelaria y neutralizan las herramientas de defensa comercial.

La investigación concluye que la única estrategia viable para las PyMEs es la diferenciación, basada en la calidad, la identidad de marca y la omnicanalidad para maximizar el valor percibido. Además, el estudio resalta la necesidad de que el Estado adecúe el marco regulatorio para fiscalizar eficazmente los flujos masivos de plataformas internacionales y establezca medidas de apoyo específicas.

**PALABRAS CLAVE:** Innovación Tecnológica, Consumo, Competitividad, Empresas Locales y Regulación.

## ABSTRACT

This research examines the impact of technological innovation and the expansion of international e-commerce on the competitive dynamics of Argentine textile SMEs. The study is justified by the growing penetration of global platforms, which are reshaping consumer habits by prioritizing convenience, variety and prices.

The paper is structured around the hypothesis that the presence of these foreign actors negatively affects the competitiveness of the national textile sector by altering consumer behavior and increasing price sensitivity. To validate this hypothesis, a mixed-methods approach was used, combining quantitative analysis (a consumer survey) with qualitative methods (interviews with business owners and a focus group with employees), allowing for comprehensive data triangulation.

The findings confirm that price is the dominant decision-making factor for Argentine consumers, generating a tendency to substitute local brands with lower-cost imported products. This shift in demand is intensified by a cost gap that makes it "impossible" for SMEs to compete through cost leadership. The domestic industry faces a high tax burden and elevated labor costs, while low-value foreign products enter the country through simplified import regimes that undermine tariff protection and neutralize traditional trade-defense instruments.

The study concludes that differentiation—anchored in product quality, brand identity, and omnichannel strategies is the only viable competitive path for SMEs seeking to maximize perceived value. Furthermore, the research highlights the need for the government to update the regulatory framework in order to effectively monitor the massive inflow of goods from international platforms and to establish targeted support measures for the sector.

**KEYWORDS:** Technological Innovation, Consumption, Competitiveness, Local Businesses and Regulation.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación aborda un tema de crucial relevancia para la economía nacional y la gestión empresarial: la Innovación en modelos de negocio y los efectos de la presencia del e-commerce internacional en el mercado argentino, centrándose en el consumo, la competitividad y las empresas textiles locales. En las últimas décadas, la innovación tecnológica y el desarrollo del comercio electrónico han transformado los modelos de negocio a nivel global, generando nuevas dinámicas de consumo y competencia. En Argentina, esta realidad se manifiesta con la creciente penetración de plataformas internacionales de e-commerce como Shein, Temu, Amazon o Alibaba, que han introducido cambios significativos en los hábitos de compra, caracterizados por la preferencia hacia la variedad y los precios competitivos.

La problemática de la expansión de estas plataformas extranjeras en Argentina, impulsada por los avances tecnológicos, ha generado transformaciones en los hábitos de consumo que impactan directamente en la competitividad de las PyMEs textiles en la actualidad. Este escenario plantea un desafío complejo, especialmente para la industria textil, cuyas empresas enfrentan la dificultad de adaptarse a un entorno altamente digitalizado y globalizado. En este contexto, se vuelve fundamental analizar cómo la presencia de estas plataformas repercute en la sostenibilidad de los modelos de negocio y la capacidad de innovación del sector.

El estudio demuestra que el acceso inmediato a sitios como Shein, Temu o Alibaba genera nuevas pautas de compra basadas en la conveniencia, la diversidad y

los precios bajos. Este cambio cultural y tecnológico redefine las expectativas de los consumidores, que cada vez más comparan la oferta local con estándares globales en términos de costos y calidad.

Desde la perspectiva de la competitividad, las PyMEs textiles argentinas se encuentran en una situación de especial vulnerabilidad frente a estas corporaciones internacionales. Las diferencias en costos, innovación tecnológica y acceso al financiamiento amplían una brecha difícil de cerrar. Mientras las plataformas extranjeras operan con economías de escala y despliegan estrategias agresivas de precios, las empresas locales deben enfrentar altos costos internos, limitaciones logísticas y un marco regulatorio que no siempre los favorece. En cuanto al impacto sobre la producción nacional y el empleo, las consecuencias son directas. El sector textil local ve reducida su demanda debido a la creciente preferencia por productos importados, lo que obliga a muchas empresas a disminuir su nivel de actividad e incluso a reconvertirse hacia actividades de menor valor agregado.

El valor agregado y la relevancia práctica de esta tesis residen en que permite comprender cómo la globalización digital redefine la competitividad en sectores sensibles como el textil. Desde el plano teórico, la investigación aporta al campo de la Administración de Empresas al estudiar el vínculo entre consumo, competitividad y modelos de negocio en un contexto de apertura digitalizada. Desde el plano práctico, ofrece herramientas para que los empresarios diseñen estrategias de adaptación y para que los responsables de políticas públicas evalúen medidas regulatorias que favorezcan el desarrollo local.

Bajo esta perspectiva, la investigación propone evaluar la siguiente hipótesis: la presencia de plataformas extranjeras de e-commerce, impulsada por la innovación tecnológica, afecta negativamente la competitividad de las PyMEs textiles argentinas al modificar los hábitos de consumo.

Para abordar esta problemática, la pregunta general que guía este trabajo es: ¿de qué manera la expansión de plataformas extranjeras de e-commerce, impulsada por la innovación tecnológica, transforma los hábitos de consumo y afecta la competitividad de las PyMEs textiles argentinas? Esto se desglosa en las siguientes preguntas específicas: ¿qué cambios se observan en los hábitos de compra de los consumidores argentinos frente a la oferta de plataformas extranjeras de e-commerce textil?; ¿cómo incide la expansión del e-commerce internacional en la competitividad de las PyMEs textiles argentinas en términos de precios, diferenciación y participación de mercado?; y ¿qué estrategias de innovación tecnológica y adaptación comercial implementan las PyMEs textiles argentinas para competir con las plataformas extranjeras?

El objetivo general que enmarca el estudio es analizar el impacto de la expansión del e-commerce internacional, impulsado por la innovación tecnológica, en los hábitos de consumo de los argentinos y en la competitividad de las PyMEs textiles locales. Esto se soporta en los siguientes objetivos específicos: identificar de qué manera las plataformas extranjeras de e-commerce, potenciadas por la innovación tecnológica, transforman los hábitos de consumo en el sector textil argentino; analizar el impacto del e-commerce internacional en la competitividad de las PyMEs textiles argentinas frente a las estrategias de los actores globales ; y

determinar los principales desafíos y oportunidades que enfrentan las PyMEs textiles argentinas en el contexto de un mercado digitalizado y dominado por plataformas extranjeras.

El alcance de la investigación se centra en el sector textil argentino, utilizando una metodología mixta (cualitativa y cuantitativa) que nos permitió realizar una triangulación de datos para un análisis integral. Los instrumentos primarios combinan una encuesta estructurada a consumidores con entrevistas en profundidad a dueños y un focus group a empleados de PyMEs.

Finalmente, la estructura de este trabajo se desarrollará a lo largo de cuatro capítulos principales. El “Capítulo 1” establece un análisis del e-commerce internacional, abordando la evolución del e-commerce internacional, su penetración en Argentina y el rol de la innovación tecnológica como factor de competitividad global. El “Capítulo 2” se centra en el impacto local, analizando los nuevos hábitos de consumo, la competitividad de las PyMEs (precios, diferenciación) y las estrategias de innovación empresarial. El “Capítulo 3” evalúa el marco de regulaciones y políticas públicas, detallando el impacto de aranceles e impuestos a la importación, los desafíos de los controles antidumping y las medidas de defensa estatal. El “Capítulo 4” presentará el análisis y la triangulación de los resultados, finalizando con la validación de la hipótesis, la formulación de las conclusiones y recomendaciones.

## MARCO TEÓRICO

### CAPÍTULO 1: E-COMMERCE INTERNACIONAL

#### 1.1 Evolución del e-commerce

Cuando hablamos de e-commerce o comercio electrónico nos referimos al intercambio de bienes y servicios realizado a través de medios digitales, utilizando plataformas en línea y sistemas electrónicos de información para llevar a cabo transacciones comerciales. Según Alderete (2019), el comercio electrónico “constituye una herramienta estratégica que contribuye al desempeño de las PyMEs manufactureras al mejorar sus procesos de comercialización ampliar mercados y optimizar la relación con consumidores y proveedores” (p. 2). Desde esta perspectiva, el e-commerce no se limita a un canal de venta alternativo, sino que implica un modelo de negocio que integra tecnología, logística y estrategias de mercado en entornos digitales.

El funcionamiento de una plataforma de e-commerce se sostiene en la integración de diversos sistemas tecnológicos que permiten automatizar y optimizar cada etapa del proceso de compraventa. En el núcleo se encuentran las bases de datos, que almacenan información sobre productos, inventarios, clientes y transacciones, facilitando operaciones seguras y en tiempo real. A esto se suman algoritmos que gestionan la navegación del usuario, los sistemas de búsqueda interna y la personalización de la oferta, elementos clave para mejorar la experiencia de compra. El marketing digital desempeña un rol estratégico a través del posicionamiento en buscadores, la publicidad programática y el uso de redes sociales

como canales de captación. Hoy en día, la inteligencia artificial amplifica estas capacidades al posibilitar sistemas de recomendación basados en big data, asistentes virtuales para el servicio al cliente y análisis predictivo de la demanda, lo que convierte al e-commerce en un modelo de negocio altamente dinámico, escalable y centrado en el consumidor.

Antes del surgimiento del comercio digital, las compras estaban restringidas al espacio físico, lo que implicaba desplazarse hasta los locales, ajustarse a horarios comerciales y enfrentarse a una oferta limitada por la capacidad de stock de cada tienda. Este modelo tradicional no solo condicionaba el acceso a determinados productos, sino que también elevaba los costos de transacción en tiempo y dinero. Con la llegada del e-commerce, estas restricciones comenzaron a desaparecer: los consumidores pasaron a tener la posibilidad de adquirir bienes y servicios desde sus hogares, a cualquier hora del día y con acceso inmediato a catálogos globales. Esta transformación no solo amplió la diversidad de opciones, sino que también cambió la lógica del consumo al priorizar variables como conveniencia, rapidez y comparación de precios en línea, consolidando un cambio cultural profundo en la forma de relacionarse con el mercado.

Desde la década de 1990, el comercio electrónico pasó de ser un fenómeno emergente a consolidarse como uno de los motores principales de la economía mundial. El surgimiento de pioneros como eBay y Amazon marcó el inicio de un modelo de negocio que transformó los hábitos de consumo al introducir la posibilidad de adquirir bienes y servicios sin intermediarios físicos. Durante los años 2000, el avance de la conectividad global, la expansión del internet y la confianza en

sistemas de pago digitales consolidaron este proceso, permitiendo la aparición de marketplaces internacionales como Alibaba, que revolucionaron la escala y el alcance del e-commerce. De acuerdo con la UNCTAD (2019), hacia ese año las ventas globales de comercio electrónico ascendieron a USD 26,7 billones, representando cerca del 30% del PBI mundial.

De acuerdo con la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2025), durante el primer semestre del año la facturación del e-commerce en Argentina ascendió a 15,3 billones de pesos, un 79 % más que en 2024, mientras que las órdenes de compra crecieron un 46 %, alcanzando cerca de 149,5 millones de operaciones (pp. 3-4). En conjunto, estos elementos muestran que el fenómeno no solo incrementa el volumen de transacciones, sino que también configura la competitividad de las empresas locales en un entorno digital cada vez más globalizado.

En América Latina, el caso emblemático fue Mercado Libre, que se consolidó como líder regional en comercio electrónico y servicios financieros digitales, mientras que en Asia Alibaba revolucionó la escala de operaciones con la creación de ecosistemas integrados de ventas mayoristas y minoristas.

En la actualidad, el crecimiento se ha intensificado con la llegada de nuevas plataformas digitales que han captado mercados emergentes y modificado los patrones de competencia.

Empresas como Shein y Temu, de origen chino, se han posicionado como referentes del fast fashion y del consumo masivo, expandiéndose rápidamente en regiones como

América Latina, donde los consumidores valoran la combinación de precios bajos y acceso inmediato a la moda global.

### **1.2 Penetración en Argentina del e-commerce internacional**

En Argentina, la penetración del comercio electrónico comenzó a fines de la década de 1990 con la creación de Mercado Libre en 1999, que se transformó en pionera regional al ofrecer un espacio digital de compra y venta en un contexto en el que el acceso a Internet recién comenzaba a expandirse. Durante los primeros años, el desarrollo fue limitado por factores estructurales como la baja conectividad, la desconfianza en los pagos online y la falta de infraestructura logística adecuada. Sin embargo, a partir de la década de 2000, la expansión de internet a todos los hogares, la incorporación de medios de pago electrónicos como Mercado Pago y el uso de dispositivos móviles permitieron una adopción más amplia.

Dentro de este escenario, el comercio electrónico internacional surge como una de las manifestaciones más recientes del comercio global, al posibilitar que consumidores y empresas realicen transacciones transfronterizas de manera directa a través de plataformas digitales. Este fenómeno integra dimensiones tecnológicas, logísticas y financieras que han ampliado el alcance de los mercados tradicionales, facilitando el acceso a bienes y servicios producidos en diferentes países y configurando nuevas dinámicas en el intercambio internacional.

La expansión del e-commerce se refleja en fenómenos concretos como la duplicación de envíos vía courier y la pérdida de cerca del 30% del mercado por parte de las pymes frente a la producción extranjera. Estos datos evidencian que la

evolución del comercio electrónico trasciende la simple digitalización del consumo y plantea un cambio estructural en los modelos de negocio, en los que los gigantes internacionales imponen estándares de logística, precio y experiencia digital que resultan difíciles de igualar para las empresas locales. Sobre lo mencionado anteriormente, la Fundación Observatorio Pyme (2025) expresa lo siguiente:

La economía está transitando un sendero de desregulación del comercio exterior, que podría tener impactos ambiguos sobre la producción: mientras simplifica ciertas operatorias que favorecen el acceso a insumos, componentes y tecnología, avanza en una apertura comercial que incentiva la entrada de productos terminados, así como la sustitución de proveedores locales por externos. La apertura además convive con ciertos incentivos a la importación (rebajas impositivas y arancelarias) que, en ausencia de medidas análogas que promuevan la producción local, podrían opacar los impactos positivos del esquema y acentuar los negativos, además de deteriorar la balanza comercial. (párr. 3)

En esta misma línea, la flexibilización regulatoria implementada en diciembre de 2024 profundizó estos efectos al simplificar las condiciones para las compras internacionales mediante plataformas transfronterizas. La eliminación de aranceles para los primeros 400 dólares de cada operación, la ampliación del límite de importación por pedido hasta los 3.000 dólares y la autorización de cinco envíos anuales favorecieron la irrupción de actores extranjeros como Shein y Temu, que hasta entonces tenían una participación reducida en el mercado argentino.

Este cambio no solo potenció el atractivo del consumo digital hacia productos

importados, sino que además intensificó la competencia desigual con las pymes locales, al consolidar un esquema en el cual los consumidores acceden a precios más bajos y a una mayor variedad, aunque en detrimento de la producción nacional.

Los datos recientes sobre la utilización de aplicaciones de compra online internacional en Argentina muestran que Mercado Libre continúa liderando el mercado con un 33% de las preferencias, especialmente en rubros como celulares, computación, consolas e indumentaria. Sin embargo, se observa un crecimiento significativo de plataformas extranjeras. AliExpress/Alibaba ocupa el segundo lugar con un 15%, seguido de Amazon con el 13%, ambas posicionadas fuertemente en categorías de tecnología e indumentaria (CACE, 2025).

Lo más relevante es el avance de los nuevos actores de origen chino: Temu, con un 10% de participación destacada y Shein, con un 8% focalizado en indumentaria femenina. Estos porcentajes reflejan que, en muy poco tiempo, ambas plataformas han logrado una inserción acelerada en el mercado argentino, disputando espacios que históricamente eran dominados por jugadores locales y regionales. A menor escala, otras plataformas como Tiendamia (5%), Frávega (3%) y Megatone (1%) mantienen presencia, mientras que un 12% de los usuarios opta por tiendas online diversas (CACE, 2025).

En conjunto, estas cifras confirman que Temu y Shein están creciendo a pasos agigantados, impulsadas por precios bajos, variedad de productos y estrategias digitales agresivas, lo que intensifica la presión competitiva sobre las PyMEs nacionales que deben adaptarse a un mercado cada vez más globalizado y digital.

Figura 1 - App utilizada | Compra online internacional | Datos en %



Fuente: CACE, (Julio, 2025)

Según el informe de Kantar, (2025), la principal razón que impulsa a los consumidores argentinos a realizar compras en plataformas internacionales es la búsqueda de mejores precios respecto a los disponibles en el mercado local, un factor mencionado por más de la mitad de los encuestados. A esto se suma un 40% de los consumidores que encuentra en el e-commerce transfronterizo una mayor diversidad de marcas y modelos, lo cual amplía significativamente las opciones frente a la oferta local. Además, un 37% afirma que los productos adquiridos en el exterior presentan una calidad percibida superior, reforzando la idea de que el consumidor argentino no solo busca ahorro económico, sino también mayor satisfacción en términos de durabilidad y desempeño de los bienes.

El estudio también revela que un 36% de los usuarios aprovecha los grandes eventos internacionales de descuentos, como Black Friday, para realizar compras estratégicas que muchas veces no encuentran equivalentes en el calendario local. Asimismo, un 29% recurre al comercio electrónico internacional ante la falta de disponibilidad de determinados bienes y servicios en Argentina, mientras que un 27% busca acceder a lanzamientos o novedades que todavía no se ofrecen en el país. Este contexto muestra que el suceso trasciende la cuestión del precio: se trata de un cambio estructural en las preferencias de consumo, donde el mercado global establece nuevos estándares de accesibilidad, diversidad y calidad que condicionan directamente a la oferta local (Kantar, 2025).

Figura 2- Motivos de Compra Online Internacional



Fuente. Kantar (Julio, 2025)

La penetración del e-commerce internacional en Argentina evidencia un

crecimiento acelerado que ha modificado de manera estructural el mercado de consumo local. La llegada de plataformas como Amazon, Shein, Temu y Alibaba, sumada al rol dominante de Mercado Libre, generó un ecosistema digital en el que los consumidores acceden a millones de productos de manera directa desde el exterior. Este fenómeno se refleja en el volumen de compras, que según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico superó los 149 millones de órdenes en solo el primer semestre de 2025, lo que supone un incremento del 46% respecto del año anterior. Tales cifras confirman que la adopción del canal online en el país se encuentra en una fase de consolidación y que los consumidores priorizan conveniencia, precio y diversidad de oferta, incluso frente a la producción local.

Sin embargo, este dinamismo no se traduce de manera homogénea en beneficios para la economía argentina. Si bien el crecimiento del volumen de compras digitales muestra la solidez del sector en términos de facturación y penetración en el consumo cotidiano, también genera tensiones en la competitividad de las pymes, particularmente en sectores como el textil, que ven reducido su espacio en el mercado interno. La combinación de precios bajos ofrecidos por plataformas internacionales, mejoras logísticas y regímenes de importación simplificados acentúa las asimetrías frente a los productores nacionales. De este modo, la expansión del e-commerce internacional en Argentina plantea una paradoja: al mismo tiempo que amplía el acceso de los consumidores a bienes globales, erosiona la capacidad de las empresas locales de sostener su participación.

### **1.3 Innovación tecnológica en el e-commerce**

El artículo de BigCommerce (2025) examina cómo la inteligencia artificial (IA)

está transformando de manera acelerada al comercio electrónico, consolidándose como una herramienta estratégica para las grandes corporaciones globales que buscan optimizar su competitividad.

Según IBM (2024) la inteligencia artificial es una tecnología que permite a ordenadores y máquinas simular las capacidades humanas de aprendizaje, comprensión, resolución de problemas, toma de decisiones, creatividad y autonomía (párr. 1). En este contexto, la IA aplicada al e-commerce permite automatizar procesos complejos, incrementar la eficiencia de las operaciones y redefinir la experiencia del consumidor, lo que se traduce en una ventaja decisiva dentro de un mercado globalizado y altamente competitivo.

Uno de los aportes conceptuales más relevantes es la introducción del término “agentic commerce”, que hace referencia a sistemas de IA autónomos capaces de actuar, aprender y tomar decisiones en tiempo real sin necesidad de intervención humana constante. Este enfoque se espera que se expanda en los próximos años: para 2028, alrededor de un tercio de las plataformas empresariales de software incorporarán estas tecnologías. La incorporación de este tipo de inteligencia transforma al comercio electrónico en un sistema dinámico, en el que los algoritmos (conjuntos de instrucciones o reglas que procesan datos para generar resultados o tomar decisiones) no se limitan a ejecutar órdenes preestablecidas, sino que también anticipan necesidades, detectan problemas y formulan soluciones de forma proactiva, constituyendo un salto cualitativo respecto de modelos anteriores (BigCommerce, 2025).

En el ámbito práctico, la incorporación de inteligencia artificial al comercio electrónico ha generado transformaciones notorias. Hoy resulta posible planificar de manera más eficiente las entregas, anticipar problemas en la cadena logística y ajustar los inventarios en función de la demanda esperada. Esto no sólo acelera los tiempos de envío, sino que también mejora la experiencia del cliente al recibir un servicio más ágil y confiable. A la par, el desarrollo de asistentes virtuales y chatbots ha permitido dar respuesta inmediata a miles de consultas diarias, personalizando la atención y disminuyendo los costos que tradicionalmente implicaba sostener un servicio posventa. Grandes compañías como Amazon o Alibaba ya aplican estas soluciones a gran escala, marcando un nuevo estándar de rapidez y eficiencia que redefine las expectativas en el sector.

Un aspecto igualmente relevante es la forma en que estas herramientas potencian las estrategias de marketing digital. Gracias al análisis masivo de datos, las plataformas pueden reconocer patrones de comportamiento, anticiparse a las preferencias de los consumidores y ofrecer recomendaciones ajustadas a cada perfil. Esto facilita segmentar públicos de manera muy precisa, diseñar campañas orientadas a nichos específicos y aplicar precios variables en función de la dinámica del mercado. La sofisticación de estos procesos fortalece la lealtad de los clientes y mejora de manera significativa las tasas de conversión, consolidando una ventaja competitiva difícil de igualar para quienes no invierten en estas tecnologías.

Sin embargo, la adopción de inteligencia artificial en el comercio digital no está exenta de dificultades. Para que funcione de manera efectiva, es imprescindible contar con bases de datos confiables, sistemas de gestión integrados y altos

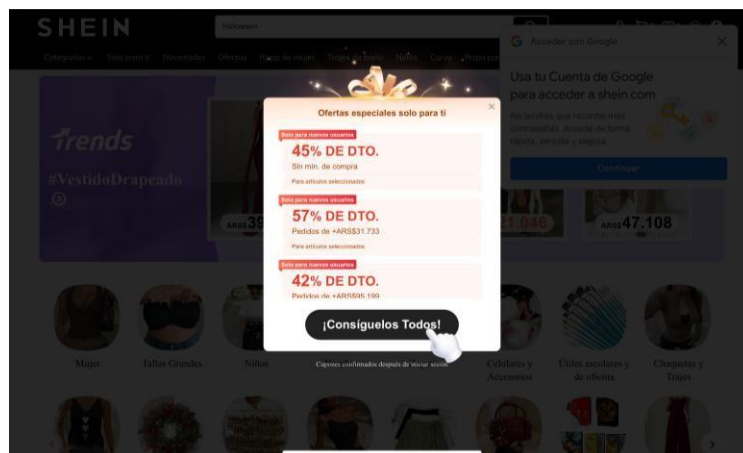
estándares de seguridad informática. La calidad de la información se convierte en un elemento clave, ya que errores o sesgos en los datos pueden conducir a decisiones equivocadas. Además, resulta necesario establecer normas claras de gobernanza y protocolos que protejan la privacidad de los usuarios, de modo que la confianza en estas plataformas no se vea afectada.

En definitiva, la inteligencia artificial ha dejado de ser un complemento accesorio para convertirse en un componente central del e-commerce moderno. Su aplicación abarca desde la logística hasta el marketing y la gestión del cliente, transformando la manera en que las empresas organizan sus operaciones y compiten en un mercado cada vez más global y exigente. Aquellas compañías que logren integrar de forma eficiente estas herramientas estarán mejor preparadas para sostener su competitividad y consolidar su posición en un entorno en constante evolución.

Si utilizamos Shein como caso de estudio, este constituye un ejemplo paradigmático de cómo la inteligencia artificial y el big data redefinen la competitividad en el comercio electrónico. Según Fivestones (2024), la plataforma utiliza un sistema de recopilación masiva de datos en tiempo real que le permite monitorear el comportamiento de los consumidores: cada búsqueda, clic, “me gusta” y compra se convierte en información procesada por algoritmos que identifican tendencias emergentes. A partir de este flujo de datos, Shein ajusta su oferta de productos casi de forma instantánea, asegurando que sus catálogos digitales reflejen los gustos más recientes de los usuarios y ofreciendo una experiencia personalizada que aumenta las probabilidades de conversión.

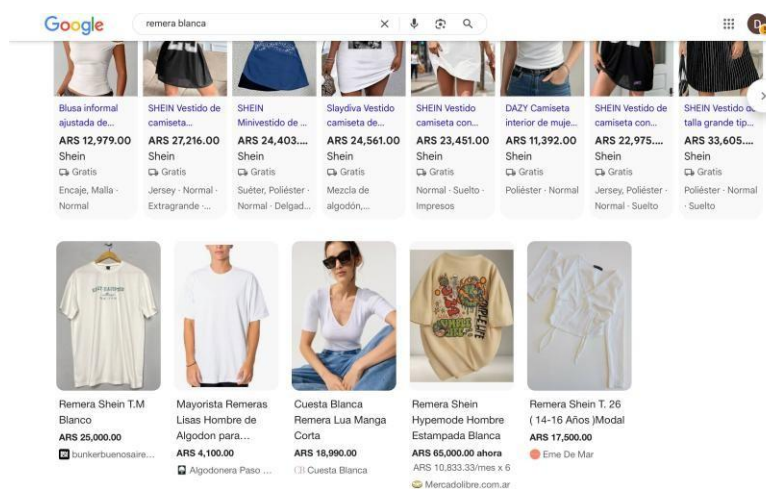
Además, la estrategia de marketing de Shein se apoya en un modelo altamente segmentado y predictivo. Los algoritmos procesan información sociodemográfica, patrones de navegación y comportamiento de compra para crear perfiles detallados de cada usuario, lo que permite diseñar campañas de publicidad digital adaptadas a micro-segmentos. De esta manera, un mismo producto puede mostrarse de forma diferenciada según la edad, ubicación o historial de consumo de la persona, maximizando la efectividad de las campañas y reduciendo costos publicitarios. En paralelo, la plataforma utiliza mecanismos de personalización dinámica: las recomendaciones que aparecen en la aplicación o en la web cambian constantemente en función de los intereses detectados, y la política de precios se ajusta en tiempo real para estimular la compra inmediata. Esta combinación de algoritmos y estrategias de segmentación convierte a Shein en un claro ejemplo de cómo el e-commerce internacional aprovecha la innovación tecnológica para construir ventajas competitivas sostenibles.

Figura 3 - Menú de inicio del e-commerce de Shein



Fuente: Elaboración propia

Figura 4 - Marketing en anuncios de Google por Shein



Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO 2: IMPACTOS EN EL MERCADO TEXTIL ARGENTINO

### 2.1 Hábitos de consumo

La creciente penetración de plataformas extranjeras de comercio electrónico en Argentina no solo ha transformado la dinámica competitiva del mercado, sino que también ha reconfigurado la manera en que los consumidores toman sus decisiones de compra. El acceso inmediato a catálogos globales, con una amplia diversidad de productos y precios, ha modificado el comportamiento de los compradores locales, quienes ahora pueden comparar en tiempo real alternativas nacionales e internacionales. Esta posibilidad de contrastar calidad, precio, rapidez de entrega y confianza en la transacción digital ha generado un cambio estructural en los hábitos

de consumo, particularmente en el sector textil, donde la competencia se intensifica a partir de la masividad de la oferta extranjera.

En este contexto, resulta imprescindible analizar cómo estas nuevas prácticas de consumo impactan directamente sobre la competitividad del mercado local. El consumidor argentino actual ya no se limita a evaluar únicamente la disponibilidad o la cercanía de un producto, sino que incorpora variables propias de la globalización digital: promociones, políticas de devolución, experiencia de usuario y reputación online de las marcas. Esta reconfiguración de prioridades condiciona a las PyMEs textiles nacionales, que deben adaptarse a un escenario donde el estándar de comparación se define a nivel global y no únicamente dentro de las fronteras locales.

En Argentina, los hábitos de consumo vinculados al comercio electrónico han experimentado una transformación acelerada en la última década, impulsados tanto por los avances tecnológicos como por la creciente penetración de plataformas internacionales como Shein, Temu o Amazon. Según datos de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), en 2022 el e-commerce local creció un 87 % en facturación respecto del año anterior, y en el primer semestre de 2025 ya se contabilizaban más de 149 millones de órdenes de compra. Este crecimiento no solo refleja un cambio cuantitativo en la frecuencia de las compras online, sino también un cambio cualitativo en las motivaciones y factores de decisión de los consumidores argentinos, que cada vez más eligen el canal digital como su opción preferente de adquisición de bienes y servicios (AmericasMI, 2023).

La frecuencia de compra ha evolucionado de manera sostenida,

especialmente tras la pandemia de COVID-19, cuando se consolidó el hábito de realizar transacciones digitales incluso en segmentos etarios que antes se mostraban reacios. Estudios recientes señalan que los consumidores argentinos realizan compras online con una periodicidad cada vez mayor, en algunos casos semanal o quincenal, siendo la indumentaria, el calzado y los accesorios (es decir, productos textiles) uno de los rubros con mayor presencia en estas operaciones (CACE, 2025).

Este comportamiento tiene relación directa con los factores que influyen en la decisión de compra: el precio aparece como variable central, dado que plataformas extranjeras ofrecen productos a valores muy inferiores a los de la industria local, lo que genera una presión competitiva constante. A su vez, la rapidez en la entrega se ha convertido en un estándar de mercado; mientras en el pasado el consumidor estaba dispuesto a esperar semanas por un producto importado, hoy las mejoras logísticas permiten envíos internacionales en plazos mucho más reducidos, lo que incrementa la competitividad de los actores globales (ReproDigital, 2025).

La confianza también constituye un elemento decisivo en los hábitos de consumo online. Investigaciones académicas como las de Bocanegra (Redalyc, 2021) señalan que la seguridad percibida en las transacciones digitales, la reputación de las plataformas y la transparencia en políticas de devolución son dimensiones críticas para que los usuarios argentinos decidan concretar una compra. En este punto, el rol de grandes marketplaces adquiere mayor relevancia, ya que logran transmitir mayor confianza que pequeños comercios digitales, reforzando la tendencia hacia la concentración del mercado. De igual modo, la calidad percibida de los productos extranjeros, asociada a la diversidad y a la actualización constante de la oferta,

también desplaza la preferencia hacia plataformas internacionales, generando una reconfiguración del mercado local textil que observa cómo parte de la demanda se canaliza hacia proveedores externos.

La canalización de estas compras se da mayormente a través de dispositivos móviles. La mayoría de los consumidores argentinos utiliza el celular como principal medio para navegar, comparar y efectuar transacciones, lo cual acentúa la importancia de la inmediatez y de las interfaces amigables. Este fenómeno ha sido analizado en distintas investigaciones de universidades nacionales, donde se destaca que el uso del smartphone consolidó un nuevo patrón de consumo caracterizado por la compra impulsiva y por la disponibilidad constante de acceso al mercado digital (Fernández, 2022). De hecho, el auge de plataformas como Shein y Temu se explica en gran medida por su capacidad de diseñar aplicaciones intuitivas, con “scroll” infinito, recomendaciones basadas en algoritmos y sistemas de gamificación que incentivan la compra repetida.

La gamificación del comercio electrónico es una estrategia de marketing en la que una empresa de comercio electrónico crea experiencias similares a juegos para atraer a los clientes y promover la lealtad y las ventas. Las estrategias de gamificación pueden replicar juegos conocidos o incorporar elementos de juego estándar en tus materiales de ventas y marketing. Muchos sitios web de comercio electrónico utilizan elementos de juego como puntos, niveles de logro y visualizaciones de progreso para atraer a los clientes e impulsar las ventas. (Muzzi, 2024, párr. 4-5)

Los hábitos de consumo tienen un efecto directo sobre el mercado textil argentino.

Informes de medios especializados (Ámbito, 2025) advierten que cerca del 30 % de las pymes locales del rubro han perdido participación frente a la producción extranjera, debido a la combinación de precios más bajos, entrega más rápida y confianza en plataformas globales. La preferencia del consumidor por productos importados, percibidos como más convenientes en términos de precio y experiencia digital, ha derivado en un escenario complejo para las empresas nacionales, que enfrentan menores niveles de demanda interna y, en muchos casos, deben reorientar su producción hacia segmentos de nicho o hacia estrategias de diferenciación en calidad y diseño.

Un ejemplo de la transformación lo vemos en la compra online de indumentaria no deportiva, que se ha consolidado en Argentina como una de las categorías principales en volumen de facturación, lo que demuestra su madurez en el canal digital (PCMI, 2025). Sin embargo, la frecuencia y los factores de decisión de este consumo están intrínsecamente ligados a la presión de los precios globales y la estrategia de las plataformas extranjeras. Este contexto ha dado forma al consumidor estratégico, que, si bien utiliza el canal digital con alta frecuencia, lo hace con una cautela financiera acentuada por el contexto inflacionario (Kantar, 2024).

La frecuencia de compra en el comercio electrónico argentino está directamente relacionada con la búsqueda de valor por parte del consumidor. Según datos de PCMI (2025), el 70% de los compradores considera al precio como el aspecto más relevante al momento de realizar una compra online, lo que demuestra la fuerte sensibilidad de los usuarios hacia este factor. Esta orientación al precio explica, en gran medida, la tendencia a comparar opciones y a priorizar promociones

dentro de las plataformas digitales, consolidando al costo como la variable central en la toma de decisiones de consumo en el canal online.

Esta hiper-comparación es un efecto directo de la expansión de la oferta global, donde el comprador puede contrastar fácilmente el precio de una PyME local con el de un producto de fast fashion internacional como Shein. Las PyMes se ven obligadas a una batalla constante por justificar su precio frente a la conveniencia de los costos internacionales, lo que hace que la frecuencia de compra de las marcas locales dependa de la estrategia de valor añadido y la visibilidad promocional, con más del 50% de las transacciones totales en e-commerce efectuándose bajo algún tipo de descuento (Forbes Argentina, 2024).

La intención de compra se inicia en los mismos entornos que favorecen a los competidores globales: el 45% de los consumidores comienza su búsqueda en buscadores de internet, y un 39% lo hace directamente en grandes marketplaces o aplicaciones (AMI, 2023). Esto significa que las industrias locales deben competir por la atención del consumidor en un entorno donde los algoritmos y la inversión publicitaria de los actores internacionales son inmensamente superiores.

Tabla 1 - Factores de decisión y canales dominantes en el hábito de consumo textil

<b>Indicador del Hábito de Consumo</b>	<b>Dato Cuantitativo Clave</b>	<b>Implicancia Estratégica para la PyME Textil</b>	<b>Fuente Conceptual</b>
--	--------------------------------	--	--------------------------

<b>Dominio del Dispositivo</b>	62% de las transacciones de <i>e-commerce</i>	Exige la inversión en un diseño <i>mobile-first</i> para el canal DTC, replicando la fluidez de las apps internacionales.	AMI (2023)
<b>Factores de Decisión: Precio</b>	86% de los compradores considera el precio crucial.	La PyME debe compensar la brecha de costos con la comunicación de valor, la calidad o la financiación.	Forbes Argentina (2023)
<b>Inicio del Viaje de Compra</b>	45% comienza en buscadores de internet; 39% en <i>marketplaces</i> .	La visibilidad externa (SEO/SEM) es obligatoria para competir con la inversión publicitaria global.	AMI (2023)
<b>Canal de Venta Social</b>	5 de cada 10 compradores utilizan redes sociales para transacciones.	El Social Commerce y WhatsApp son herramientas clave para generar confianza y asistencia.	AMI (2023)
<b>Frecuencia de Compra</b>	54% de los consumidores compara activamente para aprovechar ofertas.	La frecuencia está condicionada por la estrategia promocional dirigida para el consumidor estratégico.	iProUP (2024)

Fuente: Elaboración propia basado en AMI (2023); Forbes Argentina (2023); iProUp (2024)

## 2.2 Competitividad

De acuerdo con Porter (1985), la ventaja competitiva consiste en ofrecer precios inferiores a los competidores (liderazgo en costos) o proporcionar un beneficio único que supere el costo ofrecido (diferenciación). Además, considera que se rige por la capacidad de una empresa para sostener una posición ventajosa y

rentable frente a las fuerzas que determinan la rivalidad sectorial (Porter, 1985).

El sector textil argentino, debe analizar su posición a través de las Estrategias Competitivas Genéricas de Porter. Clásicamente, la PyME debe elegir entre el Liderazgo en Costos o diferenciación (Porter, 1980). Sin embargo, la penetración de plataformas como Shein o Temu, con su economía de escala y ventajas regulatorias, está disminuyendo la posibilidad de que la PyME argentina compita por liderazgo en costos. En este nuevo entorno, la única vía para la supervivencia y sostenibilidad de la ventaja competitiva radica en la diferenciación, que es la creación de valor percibido por el consumidor a través de diseño, calidad, identidad de marca o sostenibilidad, lo que justifica un precio superior al de la importación (Porter, 1985).

El análisis de la competitividad bajo la comprensión de Porter también exige considerar la amenaza de los sustitutos y la rivalidad intensificada. Las importaciones masivas y de bajo valor a través del *e-commerce* actúan como un sustituto directo que atrae al consumidor altamente sensible al precio. La respuesta, debe anclarse con una estrategia que contrarreste este nuevo impacto, redefiniendo la cadena de valor de la PyME para maximizarla, tal como lo sugieren las estrategias de adaptación de mercado (Porter, 1996).

La competitividad de estas empresas se ve profundamente alterada por la introducción del *e-commerce* internacional, un fenómeno que no solo amplió la oferta, sino que redefinió por completo los estándares bajo los cuales las empresas locales deben operar. El desafío se refleja en una diferencia entre costos y la dificultad de sostener una estrategia de diferenciación frente a modelos de negocio globalmente optimizados. En

términos generales, es una batalla desigual donde las reglas del juego han sido reescritas por la tecnología y la desregulación.

Frente a la inalcanzable ventaja en liderazgo en costos que sucede con las plataformas de e-commerce internacional, la diferenciación emerge como la única alternativa estratégica sostenible para la supervivencia y el crecimiento de las PyMEs textiles argentinas. Esta estrategia se enfoca en la creación de un valor superior percibido por el consumidor, un factor clave que permite justificar un precio que excede el de la competencia masiva y minimiza el efecto de la sustitución, tal como lo postula el marco teórico de Porter (1985). Este camino implica la inversión en activos intangibles y la integración de valores éticos que permitan concientizar sobre los valores de los e-commerce extranjeros.

La primera línea de defensa se construye a través del diseño, la calidad y la marca dado que el contexto que llega es de productos globales genéricos.

Según la teoría del Brand Equity desarrollada por Aaker (1996), una marca fuerte genera lealtad y una barrera de entrada contra la competencia de precios, al crear una conexión emocional profunda con el consumidor. Las PyMEs deben enfatizar el diseño con identidad argentina, el calce local y la adaptación cultural de las tendencias globales, aspectos que las plataformas masivas, por su naturaleza estandarizada y globalizada, no pueden replicar con la misma efectividad. Este enfoque permite a las empresas locales pasar de ser simplemente vendedoras de productos a ser proveedoras de significado y valor cultural.

Las plataformas de e-commerce internacional redefinen el concepto de

liderazgo en costos al apalancarse en la eficiencia algorítmica y las economías de escala para crear una ventaja estructural difícil de imitar. El modelo de negocio de corporaciones como Shein se basa en el "Real-Time Retail", una evolución del fast fashion que integra la Inteligencia Artificial y el big data en cada fase de la cadena de suministro. Sus algoritmos no sólo predicen la demanda y las tendencias, sino que optimizan la logística y minimizan el riesgo de inventario (Fivestones, 2024), permitiendo un modelo de producción on-demand que traslada el riesgo de stock del productor al sistema tecnológico. Este proceso permite a los gigantes globales ofrecer un precio de venta final que se acerca peligrosamente al costo marginal de producción, manteniendo aun así una rentabilidad superior.

Este paradigma de costos entra en tensión con la realidad de la PyME textil argentina, cuya estructura de costos se rige por el principio del costo total. La empresa local debe incorporar en el precio unitario una sumatoria compleja de factores internos que no existen, o son mínimos, para el competidor extranjero como altos costos logísticos internos, una significativa presión tributaria (impuestos nacionales, provinciales y tasas municipales), y un costo financiero elevado por la inflación y la inestabilidad económica del país. Estudios de estructuras de costos en PyMEs manufactureras argentinas (Estudio de Precios Mayoristas, UBA, 2024) confirman que la carga fiscal y la incidencia de la logística superan consistentemente las tasas promedio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

La asimetría de costos se convierte en una distorsión de los precios marcada por la política regulatoria de comercio exterior. La flexibilización aduanera de finales

de 2024, que eliminó los Derechos de Importación y la Tasa de Estadística para envíos de hasta 400 dólares (Decreto 1065/2024; ARCA, 2025), desactiva la función histórica del arancel como mecanismo de equilibrio. En la práctica, el producto importado ingresa al mercado sin enfrentar una barrera de costos que el productor nacional sí está obligado a pagar.

Otro factor estructural que influye en la competitividad es el marco laboral vigente en la Argentina. Los derechos laborales están establecidos por la Ley de Contrato de Trabajo (LCT) N.º 20.744, que define el trabajo como toda actividad lícita prestada a favor de quien la dirige, mediante remuneración, y dispone principios protectores, irrenunciabilidad de derechos, aplicación de la norma más favorable y límites para pactar en contra del trabajador (arts. 3 a 13). Sobre jornada y descansos, la “jornada de trabajo” se entiende como el tiempo a disposición del empleador y se rige por la LCT (art. 197) y por la Ley 11.544 de Jornada de Trabajo. El marco argentino también reconoce el descanso semanal, feriados y pausas, y exige el respeto de límites máximos a la jornada ordinaria. Una investigación difundida por el Business & Human Rights Resource Centre reveló que los trabajadores de fábricas que abastecen a Shein cumplen jornadas de alrededor de 75 horas semanales, con un solo día libre al mes, perciben remuneraciones por pieza confeccionada y carecen de contratos formales y protección social. Estas condiciones contrastan fuertemente con los estándares de trabajo decente y con la legislación laboral vigente en Argentina (Business & Human Rights Resource Centre, 2025).

Mientras el derecho laboral argentino reconoce límites a la jornada, vacaciones pagas, licencias protegidas (como maternidad) y principios protectores e

irrenunciables aplicables a todo contrato de trabajo, la evidencia periodística sobre cadenas de suministro en fast fashion muestra, para determinados entornos productivos en Asia, extensiones horarias extremas, informalidad y déficits en seguridad y salud. Esta comparación ayuda a contextualizar debates locales sobre competencia y costos laborales.

La elasticidad precio de la demanda en el sector textil, particularmente sensible en contextos de retracción económica, obliga a las PyMes a intentar ajustar sus precios a la baja para evitar la sustitución masiva. Sin embargo, dado que sus costos fijos y variables son rígidos y sensibles al dólar, cualquier reducción de precios los fuerza a operar por debajo del umbral de rentabilidad mínima o, directamente, a pérdida. Según la CEPAL (2024), cuando las industrias domésticas se ven forzadas a competir con bienes importados que se venden a precios artificialmente bajos, se produce un fenómeno de "subutilización de capacidad" que impide a las empresas nacionales alcanzar su escala mínima eficiente, comprometiendo su viabilidad a largo plazo.

Esta erosión en los márgenes se traduce directamente en una pérdida de participación de mercado (market share). El crecimiento acelerado de los nuevos jugadores, como Temu y Shein, que en conjunto concentran una porción significativa de las preferencias de compra online (CACE, 2025), demuestra que el consumidor está sustituyendo activamente la oferta nacional.

La amenaza de productos sustitutos, en el marco del modelo de Porter (1985), se materializa cuando las plataformas globales, al ofrecer una variedad percibida de mayor valor a un menor costo, logran cambiar el punto de equilibrio del mercado,

reduciendo el volumen de ventas y, por ende, la escala de producción de la industria textil local.

Este dilema se refleja en datos contundentes de la actividad productiva donde informes de la Fundación ProTejer confirman que ocho de cada diez empresas experimentaron caídas en su producción, con un retroceso promedio que se acerca al 30% en la actividad y una baja similar en las ventas al analizar los últimos períodos (ProTejer, 2025). La magnitud se genera por un impacto estructural directo, resultando en la pérdida de cerca de 11.000 puestos de trabajo registrados y el cierre de unas 200 empresas (Ámbito Financiero, 2025).

Esta expulsión del segmento de volumen es impulsada por la asimetría competitiva y la creciente penetración de importaciones. En el canal minorista, el dominio extranjero es casi total, con estimaciones que indican que hasta el 75% de la indumentaria vendida en centros comerciales proviene del exterior (ProTejer, 2025).

Tabla 2 - Indicadores de impacto del e-commerce internacional en el sector textil argentino

<b>Indicador (Promedio)</b>	<b>Período (vs. año anterior)</b>	<b>Impacto Cuantitativo</b>
<b>Caída de la Producción</b>	Comparación a dos años	retroceso promedio del 30% en las empresas con bajas.
<b>Caída de Ventas</b>	Comparación a dos años	Contracción promedio del 30% en el 80% de las firmas.

<b>Reducción de Empleo</b>	Reciente (2024-2025)	Se registran casi 11.000 puestos de trabajo registrados menos y el cierre de unas 200 empresas en el sector.
----------------------------	----------------------	--

Fuente: Elaboración propia basada en ProTejer

En continuidad con este escenario de competencia desigual, es necesario considerar la estructura del sector textil argentino. La evidencia de Fundar (2023) muestra que las 20 empresas más grandes del segmento de confección apenas concentran el 11,3% del valor agregado total, lo que revela una fuerte ausencia de economías de escala. Esta realidad limita de manera estructural la capacidad de las PyMEs para competir en precio con las plataformas globales, acentuando su vulnerabilidad frente a un mercado dominado por actores que operan con eficiencia tecnológica y producción masiva.

En esencia, la competitividad de la PyME argentina en la era del e-commerce internacional se reduce a una carrera por la diferenciación: si no logran convencer al consumidor de que el producto local ofrece un valor cualitativo único (ética, diseño, calidad, servicio posventa) que justifica la diferencia de precio, el desplazamiento por la oferta global es inevitable.

### **2.3 Innovación Empresarial**

La Innovación Empresarial en el contexto de cambios digitales debe ser entendida como la adaptación estratégica del Modelo de Negocio, concepto que Henry Mintzberg aborda mediante su crítica a la rigidez de la planificación (Mintzberg, 1994). Mintzberg establece

que la estrategia no es solo lo que se planea (*Deliberate Strategy*), sino lo que efectivamente se hace en respuesta al entorno cambiante (*Emergent Strategy*). Para las PyMEs textiles, la irrupción del *e-commerce* internacional fuerza una estrategia emergente, obligándolas a innovar su modelo de negocio de manera reactiva para integrar tecnología y nuevos canales. La implementación de la omnicanalidad y el *e-commerce* propio (*DTC*), que medimos en la Matriz, representa precisamente esta *Estrategia Emergente* (Mintzberg & Waters, 1985).

En las PyMEs textiles argentinas se manifiesta de forma más crucial en la adopción de plataformas de *e-commerce* propias, un salto estratégico al modelo Direct-to-Consumer (*DTC*) que se impone como la única vía para construir una competitividad sostenible. Ante la incapacidad de sostener el liderazgo en costos y la vulnerabilidad estructural que facilita la masiva pérdida de cuota de mercado a manos de las importaciones, la digitalización profunda se establece como la respuesta táctica y disruptiva.

Esta innovación trasciende la mera presencia en canales digitales de terceros, constituyendo una transformación del modelo de negocio que otorga a la PyME la autonomía necesaria para controlar su destino comercial. El canal *DTC* es fundamental porque dota a la empresa textil de soberanía sobre su marca y sus datos, permitiéndole eliminar intermediarios y, consecuentemente, maximizar el margen de beneficio. Esta capitalización es crítica para reinvertir en el diseño y la calidad que sustentan su estrategia de diferenciación, que es el único factor capaz de justificar un precio “premium” frente a la oferta global de bajo costo (Ámbito Financiero, 2025).

La Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2025) ha documentado una consolidación del canal en línea, donde la categoría Indumentaria se posiciona consistentemente entre las de mayor volumen de unidades vendidas. La demanda del consumidor ha superado la fase experimental del canal online.

El objetivo de innovación reside en alcanzar la madurez tecnológica. Investigaciones académicas revelan que la adopción plena del comercio electrónico (que implica la capacidad transaccional con facilidades completas de pago y compra) es la menos frecuente entre las PyMEs (Alderete, 2023).

La adopción del DTC exige una innovación organizacional profunda que va más allá de la mera adquisición de software. Requiere la implementación de una cultura digital dentro de la organización. Esta cultura, definida como “el conjunto de prácticas, comportamientos y valores que han surgido en la era de la tecnología digital, en la que la información y la comunicación se centran en plataformas electrónicas y en línea” (Aliberti et al., 2023, p. 144), es esencial para que la plataforma se integre con los sistemas internos de stock (ERP) y de gestión de clientes (CRM).

Sin esta base cultural, la PyME corre el riesgo de convertir su plataforma en un simple folleto online sin capacidad de escalar ni generar inteligencia de negocio. Por lo tanto, el verdadero desafío de la innovación es sistémico: requiere la inversión en la tecnología DTC y, simultáneamente, la transformación de la gestión del capital humano y de las prácticas operacionales para asegurar que el canal digital sea el motor de la competitividad y la diferenciación de marca.

La estrategia de contenido digital facilita un tipo de personalización y engagement que los canales tradicionales no permiten. Para el sector de la indumentaria, esto implica ir más allá de la promoción de productos, centrándose en contar la historia detrás del diseño, la calidad de los materiales y el impacto social positivo de la producción local. Esta comunicación bidireccional que ofrecen las plataformas digitales genera un vínculo emocional que refuerza la lealtad. De hecho, a nivel global, se ha determinado que los clientes valoran significativamente la personalización en el contenido, siempre y cuando se base en datos compartidos explícitamente (Thomson Reuters, 2024).

Otro pilar de esta innovación reside en la capacidad de medición del Retorno de la Inversión (ROI). A diferencia de la publicidad masiva tradicional, el marketing digital permite a las PyMEs textiles segmentar su audiencia con precisión y medir, en tiempo real, la efectividad de sus campañas. Al concentrar los esfuerzos en nichos específicos, la publicidad se vuelve más efectiva, fortaleciendo la competitividad de las empresas. Para Rodríguez Molina (2025), “La rápida adopción de nuevas tecnologías como la inteligencia artificial, el aprendizaje automático y la realidad aumentada ha impulsado aún más esta evolución, permitiendo experiencias de marketing más personalizadas e inmersivas” (p. 80).

El uso de las redes sociales por parte de las PyMEs textiles en Argentina ha demostrado un patrón claro, favoreciendo aquellas plataformas que permiten un mayor alcance visual y la venta directa. La Tabla 1 sintetiza cómo las PyMEs canalizan su inversión en digital para alcanzar sus objetivos de negocio más críticos:

Tabla 3 - Impacto de los canales digitales en los objetivos de marketing de las PyMEs

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Canales y Estrategias Digitales</b>	<b>Impacto y Métricas Clave</b>	<b>Fuente Conceptual</b>
<b>Aumento de la Rentabilidad</b>	Publicidad Segmentada ( <i>Paid Ads</i> ) y <i>Email Marketing</i>	Incremento en la Tasa de Conversión y maximización del ROI.	González & Moreno (2020)
<b>Fidelización de Clientes</b>	Comunicación Bidireccional ( <i>Engagement</i> ) y Atención por <i>Chatbots/DM</i>	Reducción de la Tasa de Abandono (Churn Rate) y aumento del Valor de Vida del Cliente.	Rodríguez Molina (2025)
<b>Posicionamiento de Marca</b>	<i>Marketing</i> de Contenido (Historias, Videos) y SEO	Aumento de la credibilidad percibida frente al consumidor.	Thomson Reuters (2024)
<b>Adopción Tecnológica</b>	Uso de plataformas sociales para comercialización	Facebook e Instagram son las redes más utilizadas para la venta de bienes y servicios.	Dialnet (2023)

Fuente: Elaboración propia basado en Dialnet (2023); Gonzalez y Moreno (2020);

Rodríguez Molin (2025); Thomson Reuters (2024)

La gestión de comunidades en redes sociales culmina el ciclo de innovación al asegurar la fidelización. Es aquí donde la interacción constante, el feedback y la respuesta inmediata a comentarios o consultas logran que el consumidor se sienta “escuchado activamente”, lo que no solo fideliza al cliente existente, sino que también construye credibilidad de marca a un ritmo mucho mayor que la publicidad tradicional (Revista

de Investigación Académica Sin Frontera, 2014, p. 2). La innovación del marketing digital y las redes sociales son el “vehículo” que permite a las PyMes textil transformar su vulnerabilidad estructural en una fortaleza basada en la relación directa, el valor diferencial y la eficiencia del capital.

La construcción de una marca con valor en el entorno digital, lograda mediante la activación del marketing digital y la presencia en redes sociales, solo se consolida plenamente con la implementación de la estrategia omnicanal. Este concepto representa la culminación de la innovación empresarial en el sector retail de indumentaria, al integrar de manera funcional y coherente la totalidad de los puntos de contacto, tanto físicos como digitales. La omnicanalidad difiere de la simple multicanalidad en que su esencia no radica en tener múltiples canales, sino en hacer que estos canales trabajen de forma unificada para ofrecer una experiencia de cliente fluida y centrada en sus necesidades (Forbes Argentina, 2023).

La principal exigencia y desafío de la omnicanalidad es la integración tecnológica total. Este modelo requiere eliminar los "silos de datos" (Cegid, 2025), asegurando que el ERP y el CRM estén interconectados y operen en tiempo real. Esta integración es fundamental para lograr una visibilidad precisa del stock en todos los canales (tienda física, e-commerce, marketplaces) y permitir al personal de ventas acceder al historial y las preferencias del cliente, independientemente de dónde haya comenzado la interacción (Diario del Exportador, 2024).

A pesar de la complejidad y el costo inicial de esta inversión, Roldan y Valencia (2022) afirman que la estrategia omnicanal es más rentable que otras

estrategias, ya que optimiza entregas, rotación de inventarios y costos (p. 370), transformándola de una inversión en infraestructura a una herramienta de eficiencia operativa.

El puente más claro entre el mundo digital y el físico en el sector de la moda se logra a través de servicios como Click-and-Collect (compra online y retiro en tienda) o BOPIS (Buy Online, Pick-up In Store). Estos servicios no solo resuelven los desafíos logísticos y minimizan los costos de envío para el cliente, sino que actúan como una estrategia de upselling sumamente eficaz. Al atraer al cliente al punto de venta para recoger su pedido, se generan oportunidades de venta cruzada, ya que un alto porcentaje de estos compradores termina realizando adquisiciones adicionales una vez en la tienda (Launchmetrics, 2018).

## **CAPÍTULO 3: REGULACIONES Y POLÍTICAS PÚBLICAS**

### **3.1 Aranceles e impuestos a la importación**

La estructura de las tarifas aduaneras constituye la primera y más crucial barrera regulatoria diseñada para modular el flujo de textiles importados y proteger la industria nacional, configurando directamente el precio final de los productos extranjeros que compiten con la oferta de las PyMEs textiles argentinas. En el marco del Mercosur, Argentina aplica el Arancel Externo Común (AEC), aunque con la capacidad de establecer excepciones y niveles de derechos de importación específicos para el sector textil, el cual es considerado sensible debido a su gran impacto en la producción y el empleo local (Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria, 2024).

La aplicación efectiva de estas tarifas busca igualar, al menos parcialmente, las profundas diferencias de costos laborales y de escala productiva que existen entre las PyMEs locales y los grandes actores globales de fast fashion (Fondo Monetario Internacional, 2024). Un arancel elevado aumenta el costo de adquisición de la materia prima y los productos terminados importados, haciendo menos atractiva la sustitución de la producción nacional, y teóricamente, otorgando un margen de maniobra a las empresas textiles locales para competir en precio y mantener su cuota de mercado.

No obstante, la eficacia de esta protección arancelaria se ve profundamente desafiada por la expansión del e-commerce internacional y la problemática de la evasión de impuestos. La llegada masiva de plataformas como Shein o Temu expone una brecha regulatoria fundamental: las importaciones textiles realizadas a una serie de impuestos internos (IVA, Impuesto a las Ganancias, etc.), mientras que las compras de bajo valor realizadas por el consumidor final a través del régimen de "puerta a puerta" o pequeños envíos postales a menudo ingresan al país con un tratamiento arancelario simplificado, reducido o, en algunos casos, nulo (ARCA, 2024).

Esta disparidad genera una distorsión de la competencia: mientras la PyME textil argentina enfrenta la carga impositiva y la estructura de costos interna completa, el producto importado a través de estas plataformas elude, en gran medida, la barrera arancelaria de protección. El resultado es que la protección arancelaria, aunque alta en teoría, se diluye en la práctica frente a la logística de venta directa al consumidor del e-commerce internacional, afectando negativamente la

competitividad de las empresas locales al exponerlas a precios finales globalmente deflactados (CIAI, 2024).

Además del arancel base, las importaciones textiles están gravadas por una compleja estructura de impuestos indirectos y percepciones, que elevan significativamente el costo de ingreso formal. Estas cargas fiscales se suman al costo logístico y regulatorio que debe afrontar el importador formal (gran empresa o PyME), generando una presión fiscal considerable sobre el producto ingresado legalmente.

Al contrastar esta complejidad con la simplicidad de la compra de bajo valor en plataformas extranjeras, donde a menudo sólo se aplica un cargo fijo o una tasa simplificada por el servicio postal, se evidencia cómo la innovación tecnológica de la logística internacional explota las lagunas del marco regulatorio aduanero argentino. La clave, no es solo el nivel del arancel, sino la diferente aplicación del régimen impositivo y arancelario según el canal de ingreso, que beneficia desproporcionadamente a los competidores globales y pone en jaque la competitividad de la producción local (UNIDO, 2023).

Tabla 4 - Estructura arancelaria y canales de ingreso en el sector textil

<b>Componente Arancelario / Fiscal</b>	<b>Canales de Ingreso Formal (Empresas)</b>	<b>Canales de <i>E-commerce</i> de Bajo Valor (Consumidor Final)</b>	<b>Impacto en la Competitividad PyME</b>
--	---	--	--

<b>Arancel <i>Ad Valorem</i> (AEC)</b>	35% sobre el valor FOB (Máximo permitido).	Reducido o eximido (régimen <i>puerta a puerta</i> simplificado o subfacturación).	Desigualdad de costos. La protección se anula por la evasión/exención simplificada.
<b>Impuesto al Valor Agregado (IVA)</b>	Tasa completa (ej: 21% + percepciones) sobre la base imponible total (costo + arancel).	Tasa única o simplificada, menor a la aplicada en el comercio formal.	Ventaja fiscal para el producto extranjero que ingresa directamente al consumidor.
<b>Regulaciones y Certificaciones</b>	Estrictas, requieren homologaciones técnicas y de seguridad.	Generalmente exentas o de cumplimiento laxo.	Aumento de costos y tiempos para la PyME local frente a la inmediatez global.
<b>Efecto Neto en Precios</b>	Alto costo final, presionado por impuestos y aranceles.	Bajo costo final, facilitado por la escala y las brechas regulatorias.	Presión a la baja. La PyME es forzada a reducir márgenes para competir.

Fuente: Elaboración propia basado en ARCA y AEC

En marcado contraste, las compras vía e-commerce, vehiculizadas por el consumidor final a través de plataformas internacionales como Shein o Temu, se canalizan a menudo bajo regímenes de envíos simplificados, comúnmente denominados "puerta a puerta" o pequeños envíos postales, lo que genera una brecha arancelaria crucial.

Históricamente, estas compras de bajo valor unitario estaban sujetas a exenciones o a un tratamiento arancelario considerablemente menor que el 35% del AEC, aplicando en muchos casos un cargo fijo o un porcentaje simplificado sobre el

excedente de un valor mínimo exento (ARCA, 2024). Este esquema, pensado originalmente para pequeños obsequios o muestras, es explotado a escala masiva por la logística del e-commerce global.

El resultado es que el producto textil internacional, que en teoría debería estar gravado al 35% al ingresar al país, elude esta protección al pasar por un circuito aduanero diseñado para la simplicidad y la rapidez, no para la recaudación plena. Esta diferencia de tratamiento se acentúa por la dificultad de fiscalizar la subfacturación, una práctica habitual en estos envíos que consiste en declarar un valor bajo para el producto, reduciendo aún más la base imponible de cualquier arancel que pudiera aplicarse (Fondo Monetario Internacional, 2024).

La consecuencia directa de esta disparidad es una distorsión de la competitividad que erosiona la rentabilidad de las PyMEs textiles. Mientras la empresa local debe competir con su estructura de costos nacionales, mano de obra formal, impuestos internos completos y el costo de la materia prima importada con arancel pleno, el competidor extranjero utiliza el canal digital para ingresar sus productos al mercado argentino con una carga arancelaria e impositiva mínima.

Las PyMEs se ven entonces forzadas a reducir drásticamente sus márgenes o a reconvertirse hacia nichos de alto valor añadido donde la diferenciación (diseño, calidad, sostenibilidad) pueda justificar la diferencia de precio frente a un consumidor que, como se vio en el capítulo anterior, es altamente sensible al costo (iProUP, 2024). El problema no es la falta de regulación, sino la inadecuación del marco aduanero vigente para fiscalizar y gravar eficazmente los flujos masivos de e-

commerce de bajo valor.

### **3.2 Controles antidumping**

Los controles antidumping constituyen el principal mecanismo de defensa comercial reconocido por la Organización Mundial del Comercio (OMC) e implementado en Argentina a través de la Secretaría de Comercio, con el objetivo primordial de neutralizar la competencia desleal que se produce cuando un producto extranjero se vende en el mercado nacional a un precio inferior a su valor normal de venta en el país de origen (es decir, el dumping), causando un daño material a la industria local (OMC, 2024).

A lo largo del tiempo, el sector textil y de indumentaria ha sido uno de los más vulnerables a estas prácticas, debido a la sobrecapacidad productiva de ciertas economías asiáticas. En respuesta, Argentina ha impuesto de manera recurrente derechos antidumping específicos sobre ciertas categorías de tejidos, hilados o productos terminados, buscando restaurar las condiciones de competencia equitativas al agregar un arancel adicional que eleve el precio del producto importado al nivel considerado "justo". Estas medidas han sido vitales para la supervivencia de las PyMes, pues le otorgan un respiro frente a la importación masiva que busca desplazarla del mercado interno, haciendo que el precio final del competidor extranjero sea comparable al de la producción nacional (CIAI, 2024).

El problema central que plantea la expansión del e-commerce internacional, como Shein y Temu, es que estas medidas de defensa comercial están diseñadas para

un flujo de comercio tradicional. La investigación antidumping se basa en la fiscalización de grandes volúmenes de importación comercial, analizando facturas, costos de producción y valores declarados en aduanas por los importadores formales. El modelo de e-commerce internacional, caracterizado por envíos directos al consumidor final de bajo valor unitario y alta frecuencia, evade estructuralmente los mecanismos de investigación y aplicación de estas medidas.

La atomización de millones de pequeños paquetes hace inviable la fiscalización tradicional de costos y precios, dificultando enormemente la determinación del margen de dumping y, consecuentemente, la imposición efectiva de una cuota antidumping sobre cada transacción individual (Fondo Monetario Internacional, 2024). Las plataformas globales explotan esta laguna regulatoria para ingresar productos masivos a precios bajos, logrando el mismo efecto destructivo del dumping sin activar el “sistema de defensa”.

La tecnología, por lo tanto, no sólo transforma los hábitos de consumo, sino que provee una ruta de escape a los competidores globales frente a las herramientas de defensa comercial más robustas del Estado. Esto genera la necesidad imperante de que Argentina, al igual que otros países, adecúe sus normativas y mecanismos de control aduanero para poder interceptar y gravar de manera efectiva estos flujos masivos de e-commerce transfronterizo (OMC, 2024).

Argentina posee las herramientas legales necesarias para proteger a su industria textil de la competencia desleal, pero la innovación tecnológica en la logística de e-commerce ha neutralizado su efectividad. Las medidas de defensa

comercial se aplican con éxito en el ámbito del comercio formal, pero se vuelven inoperantes frente al flujo masivo de transacciones B2C transfronterizas. Este escenario expone a las PyMEs textiles a una doble vulnerabilidad: por un lado, deben competir con productos que ya ingresaron sin pagar la totalidad del arancel de protección, y por otro, deben hacerlo contra precios que podrían estar constituyendo dumping sin que el Estado pueda aplicar el recargo compensatorio.

Tabla 5 - Desafío práctico de los controles antidumping frente al e-commerce

<b>Aspecto de la Medida</b>	<b>Mecanismo Tradicional (Comercio Formal)</b>	<b>Ineficacia en el E-commerce (Flujo C2C/B2C)</b>	<b>Impacto Crítico en la PyME</b>
<b>Objeto de la Medida</b>	Grandes volúmenes, enfocados en el importador comercial.	Millones de paquetes individuales, inviábiles de investigar.	La Defensa Falla: El producto desleal inunda el mercado sin ser interceptado.
<b>Mecanismo de Detección</b>	Análisis contable y de costos de grandes embarques.	Imposibilidad de la Prueba: Inviabilidad de probar el <i>dumping</i> debido a la subfacturación y la dispersión.	Competencia Desleal: La PyME debe competir contra precios potencialmente subsidiados o fraudulentos.
<b>Marco Regulatorio</b>	Diseñado para el flujo B2B (Business to Business).	Brecha Legal/Técnica: El sistema no contempla la escala y la velocidad del flujo B2C transfronterizo.	Vulnerabilidad Estructural: El <i>e-commerce</i> global explota la debilidad del marco regulatorio argentino.

Fuente: Elaboración propia basado en OMC

### **3.3 Medidas de defensa**

El apoyo estatal a las PyMEs textiles constituye una política activa destinada a mitigar los efectos adversos de la competencia globalizada y las fallas regulatorias previamente identificadas. Ante la incapacidad del sistema aduanero de frenar el ingreso masivo y subvaluado de textiles por e-commerce (lo que obliga a las PyMEs a competir contra precios deflactados), el Estado interviene a través de instrumentos de financiamiento y subsidio que buscan fortalecer la estructura de costos y la capacidad de innovación de las empresas locales (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2024).

Estos instrumentos son cruciales, ya que el sector textil y las PyMes argentinas enfrentan dificultades para acceder a créditos, una desventaja que se acentúa frente al poder financiero de plataformas como Amazon o Alibaba. Entre las herramientas más relevantes se encuentran el acceso a créditos subsidiados a través de entidades como el Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE) o líneas específicas del Fondo de Garantías Argentino (FOGAR), que buscan financiar la inversión en maquinaria, capital de trabajo o procesos de modernización, permitiendo a las PyMEs alcanzar economías de escala mínimas o mejorar la calidad para justificar un precio superior al de la importación (CAME, 2023). La clave de este apoyo es la sustitución de importaciones y el incremento de la producción nacional, aunque su alcance muchas veces resulta limitado frente a la magnitud del desafío global.

La política de apoyo estatal debe enfocarse prioritariamente en la innovación

y la adaptación digital para contrarrestar la superioridad tecnológica de las plataformas internacionales. Los programas de apoyo buscan generar un "salto tecnológico" que permita a las PyMEs textiles responder a los hábitos de consumo digital (analizados en el Capítulo I), promoviendo la omnicanalidad y la venta directa al consumidor (DTC).

Estas medidas son vitales para que las PyMes puedan competir no solo en el canal de venta, sino también en los factores de decisión del consumidor: si bien no pueden igualar el precio de Shein, por ejemplo, pueden diferenciarse mediante la calidad, la identidad de marca, la sostenibilidad o el diseño, pilares de la producción nacional que el Estado intenta robustecer a través de programas de promoción de marca.

El apoyo a la exportación, a través de programas como ProArgentina, también se enmarca en estas medidas de defensa, ya que impulsa a las PyMes a buscar nuevos mercados que no estén sujetos a las presiones desleales del mercado interno dominado por el e-commerce globalizado, fomentando la escalabilidad (Secretaría de Comercio, 2024).

## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Este trabajo de investigación sobre el Impacto del E-commerce Internacional en la Competitividad de las PyMEs Textiles argentinas abordará su problemática desde un paradigma mixto, seleccionando aquellos métodos cualitativos y cuantitativos que permitan obtener una comprensión completa y matizada de la temática. El uso de ambos enfoques se empleará con el propósito de compilar y analizar datos, buscando obtener una visión integral del asunto que abarque desde la percepción del consumidor hasta la eficacia de la política pública. Este diseño metodológico se justifica por la complejidad del fenómeno, que abarca variables económicas, tecnológicas y sociales.

Respecto a la perspectiva cualitativa, esta se distingue por su enfoque en métodos como las entrevistas en profundidad, cuyo interés primordial se centra en la descripción de los hechos observados para interpretarlos y comprenderlos dentro del contexto global en el que se producen, con el fin de explicar los fenómenos. A los investigadores cualitativos les interesa la comprensión global de los fenómenos estudiados en su complejidad. Para abordar este método, se llevarán a cabo entrevistas en profundidad con titulares de PyMEs textiles y emprendedores (para analizar la Competitividad, la carga impositiva y el Apoyo Estatal). Además, se realizará un focus group con empleados para analizar los distintos puntos de vista sobre los temas abordados en comparación con los titulares de PyMEs. Esto proporcionará información detallada sobre las percepciones, experiencias y desafíos en relación con la presión de precios, ineficacia regulatoria y los desafíos que

presenta la industria textil.

Asimismo, se analizará el enfoque cuantitativo, con el objetivo de evaluar y cuantificar el impacto de la penetración del e-commerce internacional en el mercado local. Comprenderemos cómo la masividad de plataformas como Shein o Temu influye en el entorno comercial y en las decisiones de compra de los argentinos. Para ello, se utilizará una encuesta estructurada como principal instrumento de recopilación de datos. La misma consistirá en una serie de preguntas diseñadas con el fin de obtener información cuantitativa sobre diversos aspectos relacionados con los Hábitos de Consumo (frecuencia, canales, sensibilidad al precio) y la Innovación Empresarial (adopción de estrategias omnicanal).

Para el desarrollo de nuestro trabajo, se ha decidido realizar una investigación de tipo descriptiva y explicativa. La investigación descriptiva, según Best (1988), se refiere a la investigación que minuciosamente interpreta lo que es. Está relacionada a condiciones o conexiones existentes que prevalecen, opiniones, puntos de vista o actitudes que se mantienen, procesos en marcha, efectos que se sienten o tendencias que se desarrollan. Conciernen a lo que es o lo que existe en el mercado textil en relación con algún hecho precedente que haya influido o afectado una condición o hecho presente. También se utilizará el tipo de investigación exploratoria, la cual se efectúa cuando el objetivo es establecer la relación causal entre la expansión del e-commerce global (variable independiente) y la afectación negativa de la competitividad de las PyMEs locales (variable dependiente).

Las organizaciones y los procesos en que ellas se desarrollan son complejos,

en los que intervienen multitud de factores interrelacionados cuyo aislamiento solo puede conseguir la distorsión del conocimiento pretendido. Como expresan Fernández Sierra y Santos Guerra (1992), la complejidad de los fenómenos es de tal magnitud que difícilmente puedan ser evaluados solamente a través de mediciones. Por ello, Weiss y Rein (1972) y Parlett y Hamilton (1976) aseguran que no existe una razón para elegir entre métodos cualitativos y cuantitativos, sino que el investigador puede elegir libremente una mezcla de atributos de ambos paradigmas para atender mejor las exigencias de la investigación con que se enfrenta. A la negociación entre ambos métodos se la denomina "triangulación".

Como expone Denzin (1989), en lo que respecta a la teoría de la triangulación, se decidió reducir el sesgo de nuestro trabajo de investigación cruzando tres instrumentos principales: entrevistas a PyMEs, microPyMEs, Emprendimientos, además un focus group a empleados y una encuesta a consumidores. El uso de esta técnica nos permitirá contrastar la percepción del consumidor, la experiencia del productor y la opinión de los trabajadores.

La encuesta refiere a un método de investigación descriptivo. El cual se define como un conjunto de técnicas de investigación mediante las cuales los sujetos proporcionan información acerca de su experiencia actual. Esta herramienta contará con preguntas destinadas a recopilar datos demográficos y una serie de preguntas de opción múltiple y escalas de Likert que indagarán sobre los hábitos de consumo, la frecuencia de compra en plataformas extranjeras, la sensibilidad al precio y la percepción sobre las estrategias de las PyMEs locales. Nuestra encuesta será realizada mediante un cuestionario creado digitalmente, el cual será difundido a

través de redes sociales y entornos empresariales, asegurando una amplia muestra representativa de los consumidores y de la población PyME afectada.

Tabla 6 - Cuadro metodológico

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<b>I. E-commerce Internacional</b>	Evolución del e-commerce	Tasa de crecimiento anual del e-commerce	Encuesta
	Penetración en Argentina del e-commerce internacional	Cuota de Mercado de Plataformas Extranjeras	Encuesta
	Innovación tecnológica en el e-commerce	Número de empresas que utilizan algoritmos de big data para gestión de inventarios y predicción de demanda	Entrevista/Encuesta
<b>II. Impactos en el mercado textil argentino</b>	Hábitos de Consumo	Porcentaje de consumidores que prioriza el precio internacional frente a la marca local.	Encuesta

	Competitividad	Porcentaje de reducción de márgenes de ganancia en PyMEs para competir con precios importados.	Entrevista/Encuesta
	Innovación Empresarial	Porcentaje de PyMEs que integran e-commerce propio (DTC) con redes sociales y marketplaces.	Encuesta/Entrevista
<b>III. Regulación y Políticas Públicas</b>	Aranceles e Impuestos a la Importación	Tasa impositiva y arancelaria total sobre un producto nacional	Entrevista/Encuesta
	Controles Antidumping	Cantidad de resoluciones vigentes sobre importaciones textiles de bajo costo	Análisis documental
	Medidas de Defensa	Porcentaje de PyMEs textiles que han obtenido crédito para proyectos de e-commerce o modernización.	Encuesta/Entrevista

Fuente: Elaboración propia

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

En este capítulo se expone el análisis de los resultados obtenidos a partir de los instrumentos de recolección de datos empleados en el trabajo de campo de esta investigación, con el fin de validar la hipótesis sobre el impacto en la competitividad de las PyMEs textiles argentinas. La metodología se basó en la triangulación de instrumentos para contrastar las percepciones del mercado y la realidad productiva. En primer lugar, se presentará el análisis de la encuesta realizada a consumidores argentinos, que permitió comprender la información en torno a los hábitos de consumo, analizando la sensibilidad al precio y la frecuencia de compra en plataformas extranjeras. Dicha información establece el mecanismo por el cual se ejerce la presión competitiva.

A continuación, se analizarán las entrevistas en profundidad a personas claves, que incluyen a los propietarios de PyMEs textiles para obtener el testimonio de las variaciones del margen y las estrategias de innovación. Además, en relación a una de las pymes entrevistadas se llevó a cabo un focus group con tres empleados para conocer su perspectiva acerca de lo investigado.

Por último, se interpretan los resultados a la luz de los objetivos planteados en el diseño metodológico de esta investigación, relacionándolos con las dimensiones conceptuales abordadas en el marco teórico, y estableciendo la conexión causal entre el consumo, la regulación y la competitividad. Además, se propondrán cruces entre variables que permitan identificar patrones y la magnitud del impacto del e-commerce internacional en la producción y el empleo local.

### **4.1 Análisis de los resultados de la encuesta**

Con el objetivo de comprender en profundidad los hábitos de consumo, las percepciones

y los criterios de elección de los consumidores argentinos frente a la oferta de indumentaria nacional y extranjera, se llevó a cabo una encuesta online dirigida a más de 110 participantes. Este instrumento permitió recolectar información clave para analizar las tres variables centrales planteadas en la investigación, así como su relación con el avance del e-commerce internacional.

La encuesta estuvo orientada a identificar tanto el comportamiento de compra como las motivaciones y valoraciones que influyen en la preferencia por plataformas extranjeras o marcas nacionales. Asimismo, permitió evaluar dimensiones vinculadas a la frecuencia de compra, percepción de calidad, sensibilidad al precio, satisfacción logística, conciencia social y disposición a pagar por producción local.

Los resultados obtenidos constituyen una base empírica para contrastar la hipótesis de la tesis y establecer vínculos directos entre el impacto del consumo digital, la competitividad de las empresas locales y los desafíos que enfrentan.

#### 4.1.1 Datos demográficos

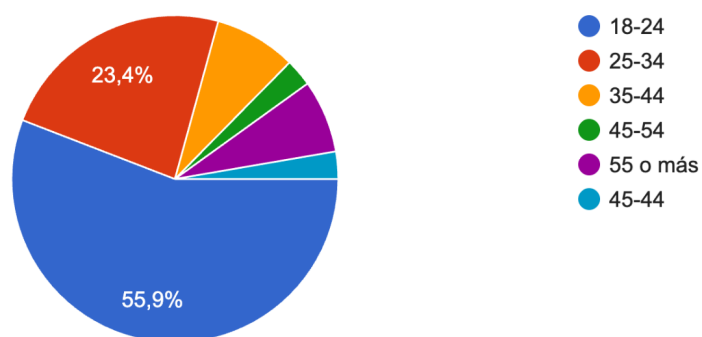
El conjunto de esta muestra indica un perfil mayormente joven, lo cual es coherente con la naturaleza digital de la investigación. En cuanto al rango de edad (figura 5), la distribución se concentra fuertemente en el segmento joven, donde los participantes de 18 a 24 años representan el 55,9% de la muestra, seguidos por el rango de 25 a 34 años con un 23,4%. Esto indica que el grupo etario con mayor poder de compra digital y mayor afinidad con las plataformas de fast fashion globales es el que mantiene la transformación de los hábitos de consumo. La distribución por género (figura 6) resultó con un 58,6% de encuestados de género femenino y un 41,4% de género masculino, lo que sugiere que la tendencia de la compra internacional no es exclusiva de un único grupo. Respecto a la ubicación de residencia (figura 7), la muestra reveló una alta concentración geográfica con el 59,5% de los encuestados residiendo en la Ciudad Autónoma de

Buenos Aires (CABA), seguido por el Interior del país con un 20,7% y el GBA con un 19,8%. Esta concentración urbana en CABA y GBA es un reflejo de los principales centros de consumo con mayores servicios logísticos y mayor conectividad digital.

Figura 5 - Rango de edad de encuestados

Rango de Edad:

111 respuestas

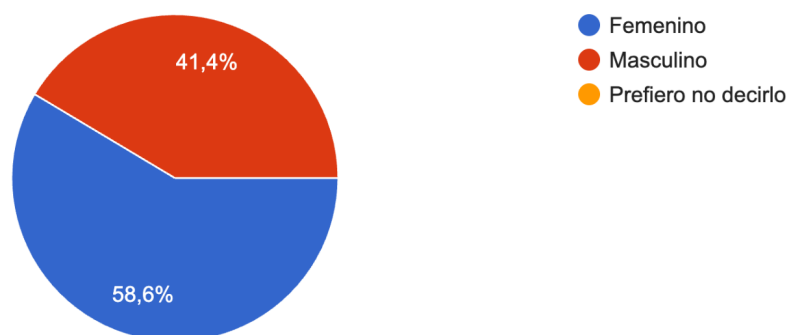


Fuente: Elaboración propia

Figura 6 - Género de encuestados

Género:

111 respuestas

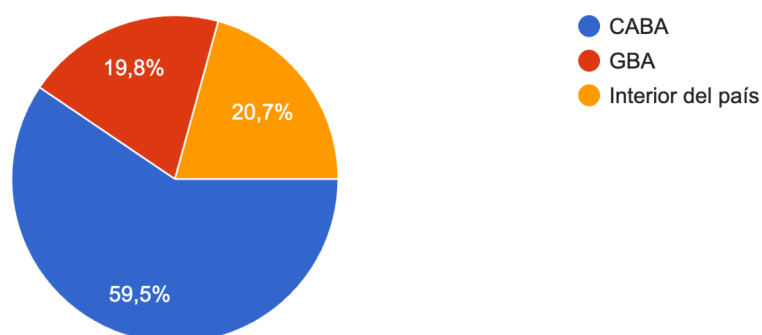


Fuente: Elaboración propia

Figura 7 - Ubicación de residencia de encuestados

### Ubicación de Residencia:

111 respuestas



Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.2 Preferencias de compra

Analizando si los consumidores realizan compras de indumentaria online (figura 8), los resultados obtenidos fueron que el 69,7% de los encuestados manifestó que sí compra indumentaria a través de internet, mientras que el 30,3% respondió negativamente. Este dato evidencia la fuerte penetración del consumo digital en el rubro de la indumentaria en Argentina, consolidando al e-commerce como un canal de compra habitual para una amplia mayoría de los consumidores.

La proporción del 30,3% que todavía no compra online representa un segmento potencial de oportunidad para las empresas locales, especialmente aquellas que logren ofrecer canales digitales confiables, con garantías de calidad y logística eficiente. Este grupo podría incorporarse progresivamente al consumo digital, favoreciendo a las marcas nacionales si éstas logran posicionarse antes de que los grandes actores internacionales consoliden su dominio total del mercado.

Entre quienes afirmaron no comprar indumentaria a través de internet (figura 9), la

mayoría (72,7%) indicó que prefiere probarse, ver o sentir el producto antes de comprarlo. Este resultado refleja una barrera sensorial y cultural todavía presente donde la experiencia física sigue siendo un elemento de elección al momento de comprar.

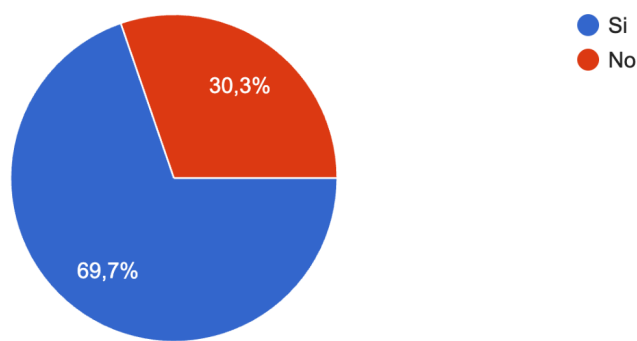
En segundo lugar, un 18,2% de los encuestados que no compran indumentaria a través de internet, señaló que el proceso de compra online resulta complejo, mientras que un 15,2% manifestó haber tenido una mala experiencia previa. Estos datos evidencian que, además de la falta de experiencia sensorial, existen limitaciones en la experiencia de usuario y problemas de confianza. Asimismo, un pequeño grupo (6,1%) reconoció no saber cómo comprar por internet, lo que revela una distancia para con lo digital.

A diferencia de las grandes plataformas extranjeras, las marcas nacionales cuentan con la posibilidad de combinar canales físicos y digitales, contando con estrategias omnicanal donde se puede ver y probar lo que generó interés en la plataforma e-commerce. Al hacerlo, podrían reducir la principal barrera que todavía frena el consumo digital de indumentaria en Argentina.

Figura 8 - ¿Compran indumentaria a través de internet los encuestados?

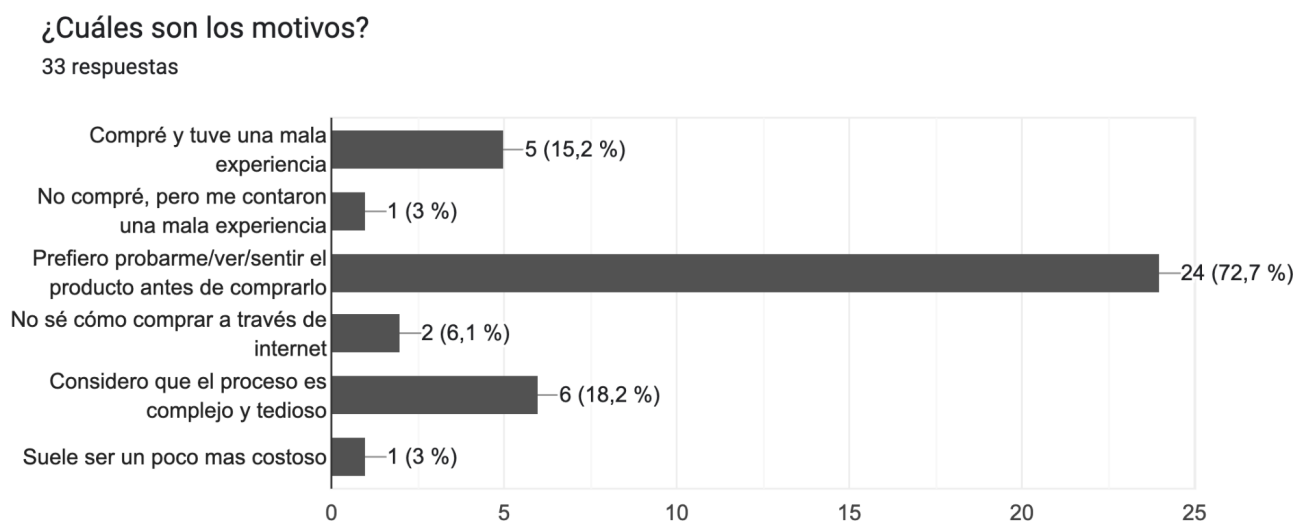
¿Compras indumentaria a través de internet?

109 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Figura 9 - Motivos por los que no compran indumentaria online



Fuente: Elaboración propia

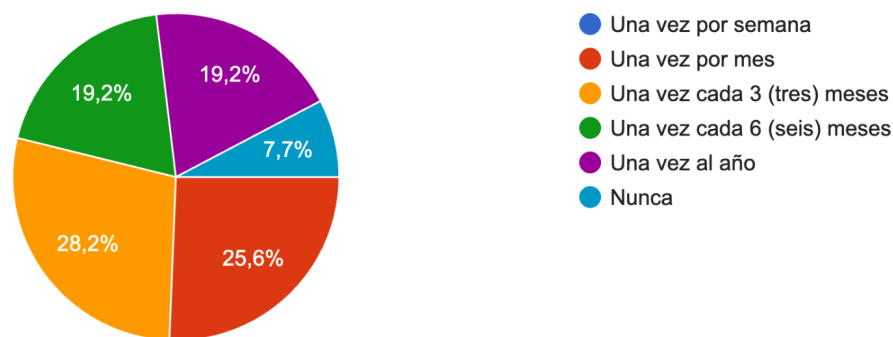
En cuanto a la frecuencia de compra de indumentaria nacional a través de internet (figura 10), los resultados obtenidos muestran que el 28,2 % de los encuestados realiza compras cada tres meses, seguido por un 25,6 % que lo hace una vez por mes. Un 19,2 % manifestó comprar cada seis meses, otro 19,2 % indicó hacerlo una vez al año, y solo un 7,7 % declaró no comprar nunca productos nacionales por medios digitales.

Estos resultados evidencian que el consumo digital de indumentaria nacional se encuentra presente en la elección de los consumidores. Tal como mencionamos en el capítulo 1, subcapítulo 1 donde se presenta un aumento del 46% en el primer semestre del 2025 de las órdenes de compra a través del e-commerce con respecto al 2024 (CACE, 2025)

Figura 10 - Frecuencia de compra de indumentaria online (industria nacional)

Frecuencia de compra de indumentaria ONLINE (industria NACIONAL):

78 respuestas



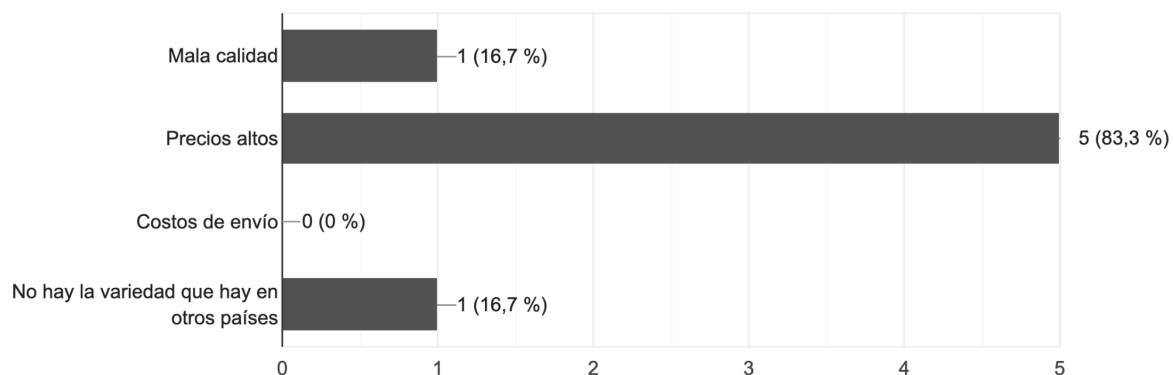
Fuente: Elaboración propia

Los motivos por los que los consumidores no compran indumentaria nacional de manera online (figura 11), señalan que el 83,3% de los encuestados considera que la principal razón son los precios altos, mientras que un 16,7% mencionó la mala calidad percibida y otro 16,7% indicó la falta de variedad frente a la oferta disponible en otros países. Ninguno de los participantes consideró que los costos de envío fueran un factor determinante, lo que demuestra que el problema no radica en la logística, sino en la propuesta de valor y competitividad de los productos nacionales.

Estos resultados refuerzan la idea de que los consumidores perciben una brecha significativa entre precio y calidad en la indumentaria local. En un contexto donde las plataformas internacionales ofrecen una amplia variedad de diseños a costos más bajos, las empresas locales se enfrentan a una pérdida de competitividad basada principalmente en el precio.

Figura 11 - Motivos por los que no compran indumentaria online (industria nacional)

¿Cuáles son los motivos por los que no comprás indumentaria online (industria nacional)?  
6 respuestas



Fuente: Elaboración propia

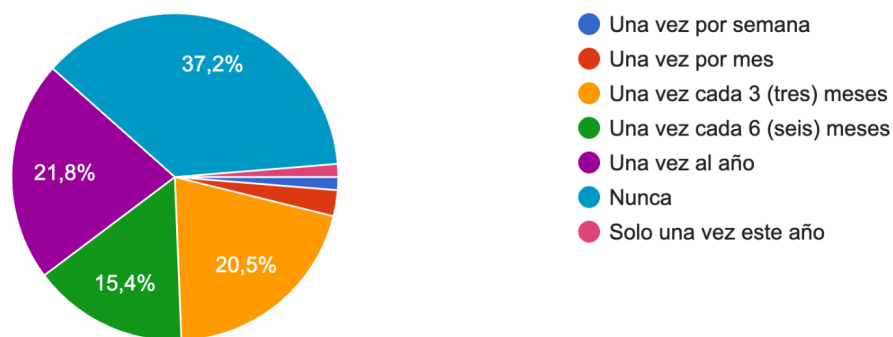
Siguiendo la frecuencia de compra de indumentaria online en plataformas extranjeras (figura 12), los resultados indican que el 37,2% de los encuestados nunca ha comprado en sitios internacionales, mientras que un 20,5% lo hace cada tres meses, un 15,4% cada seis meses y un 21,8% una vez al año. Solo un porcentaje mínimo declaró comprar con mayor frecuencia, ya sea una vez por mes o una vez por semana, lo que demuestra que, si bien la compra internacional no es aún un hábito masivo, sí tiene una presencia sostenida y en crecimiento.

Este resultado refleja que el consumo digital internacional ha dejado de ser un fenómeno aislado para convertirse en una práctica en aumento dentro del comportamiento de los consumidores argentinos. Las plataformas extranjeras se consolidan como canales de compra alternativos, especialmente entre los segmentos jóvenes que priorizan la variedad, las tendencias y los precios bajos. Estos resultados validan lo planteado por el CACE (2025) tal como fue expuesto en el capítulo 1, subcapítulo 2.

Figura 12 - Frecuencia de compra indumentaria online e-commerce extranjera

Frecuencia de compra de indumentaria ONLINE (e-commerce EXTRANJERA):

78 respuestas



Fuente: Elaboración Propia

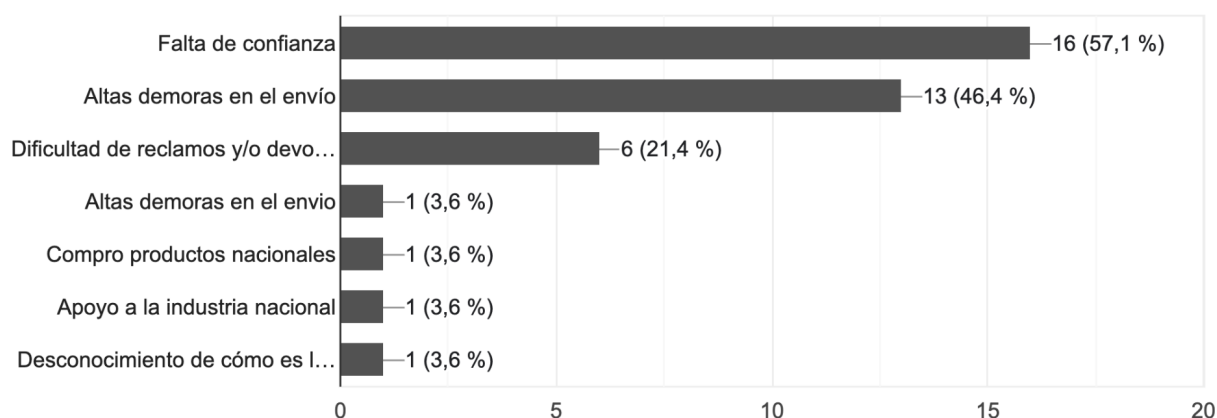
Siguiendo los motivos por los que algunos consumidores no compran en plataformas extranjeras (figura 13), los datos indican que la principal razón es la falta de confianza con un 57,1%, seguida por las altas demoras en el envío con el 46,4%. En tercer lugar aparece la dificultad para realizar reclamos o devoluciones que cuenta con un 21,4%, lo que muestra que la postventa sigue siendo un obstáculo importante.

Las demás razones, como preferencia por productos nacionales o desconocimiento del proceso, representan porcentajes muy bajos (3,6%). En conjunto, estos resultados evidencian que la experiencia logística y la percepción de seguridad siguen siendo los factores que más limitan el uso de plataformas extranjeras.

Fuente 13- Razones por las que no compran en plataformas extranjeras

### ¿Cuáles son las razones por las que no compras en plataformas extranjeras?

28 respuestas



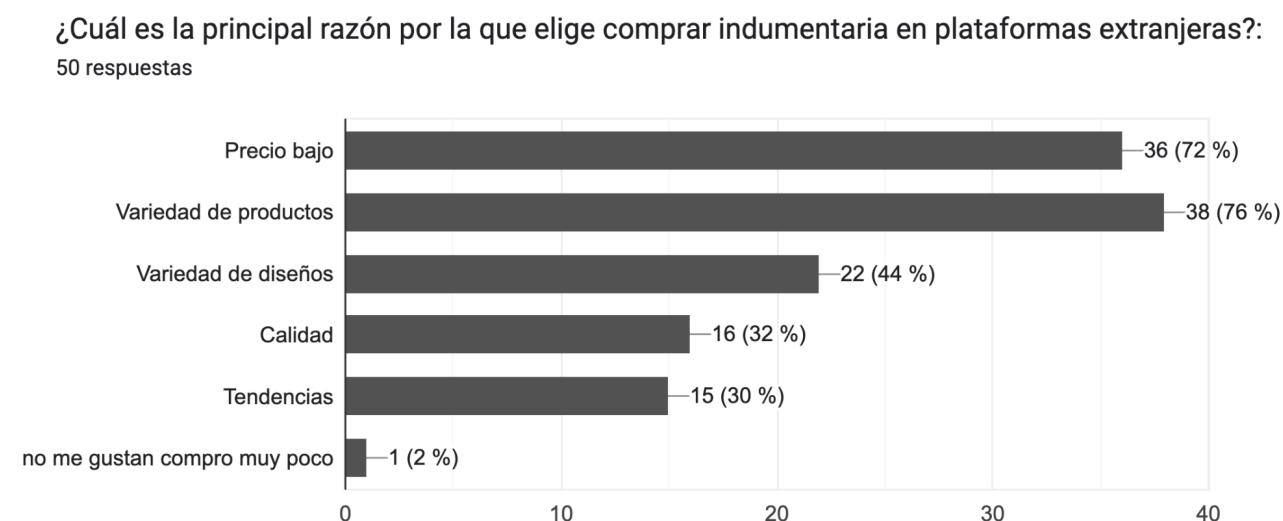
Fuente: Elaboración propia

La principal razón por la que los consumidores eligen comprar indumentaria en plataformas extranjeras (figura 14) muestran que el 76% de los encuestados señaló la variedad de productos, mientras que un 72% destacó como motivo central el precio bajo. Estos dos factores constituyen el núcleo de la propuesta de valor del e-commerce internacional y explican en gran medida la creciente tendencia hacia el consumo digital transfronterizo en Argentina. La combinación de precios accesibles y una oferta extensa posiciona a las plataformas extranjeras como opciones altamente atractivas para gran parte de los consumidores, especialmente en un contexto económico caracterizado por restricciones presupuestarias.

A su vez, un 44% mencionó la variedad de diseños, mientras que el 32% valoró la calidad percibida de los productos importados y un 30% indicó que compra en plataformas extranjeras para acceder a tendencias que aún no se encuentran en el mercado local. Estos resultados reflejan que el atractivo de estas plataformas no se limita únicamente al precio, sino que además logran

satisfacer demandas asociadas a la moda rápida, la actualización constante de catálogos y el acceso a estilos globales que muchas veces no se replican en la industria nacional, validando el informe de Kantar (2025) utilizado en el capítulo 1, subcapítulo 2.

Figura 14 - Razones por las que eligen comprar indumentaria en plataformas extranjeras



Fuente: Elaboración propia

Según el gasto promedio en indumentaria a través de plataformas extranjeras (figura 15), los resultados muestran que el 34% de los encuestados gasta entre \$30.000 y \$50.000 por compra, seguido por un 26% que destina entre \$70.000 y \$100.000. Además, un 28% indicó gastar más de \$100.000, mientras que solo un 10% manifestó realizar compras de entre \$10.000 y \$30.000.

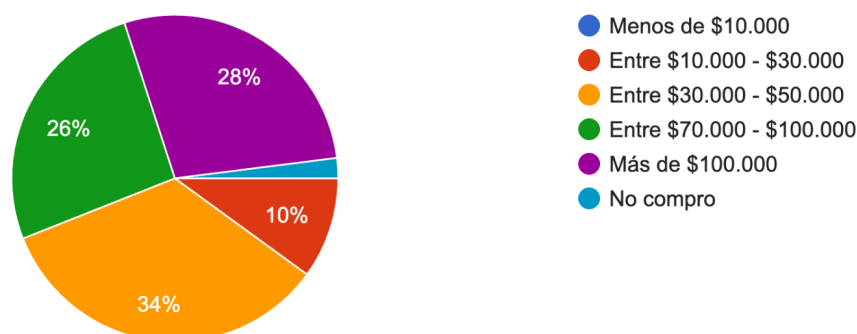
Este patrón evidencia que, aunque la mayoría de los consumidores no compra con una frecuencia muy alta, cuando lo hacen suelen realizar compras de ticket medio y alto, lo cual

profundiza el impacto económico que este tipo de consumo genera sobre el mercado interno. La predisposición a gastar en plataformas internacionales sugiere una combinación de precio accesible, variedad y volumen de productos recibidos en cada compra.

Figura 15 - Estimación de gasto en indumentaria a través de plataformas extranjeras en promedio por compra

¿Cuánto dinero estima que gasta en indumentaria a través de plataformas extranjeras en promedio por compra?:

50 respuestas

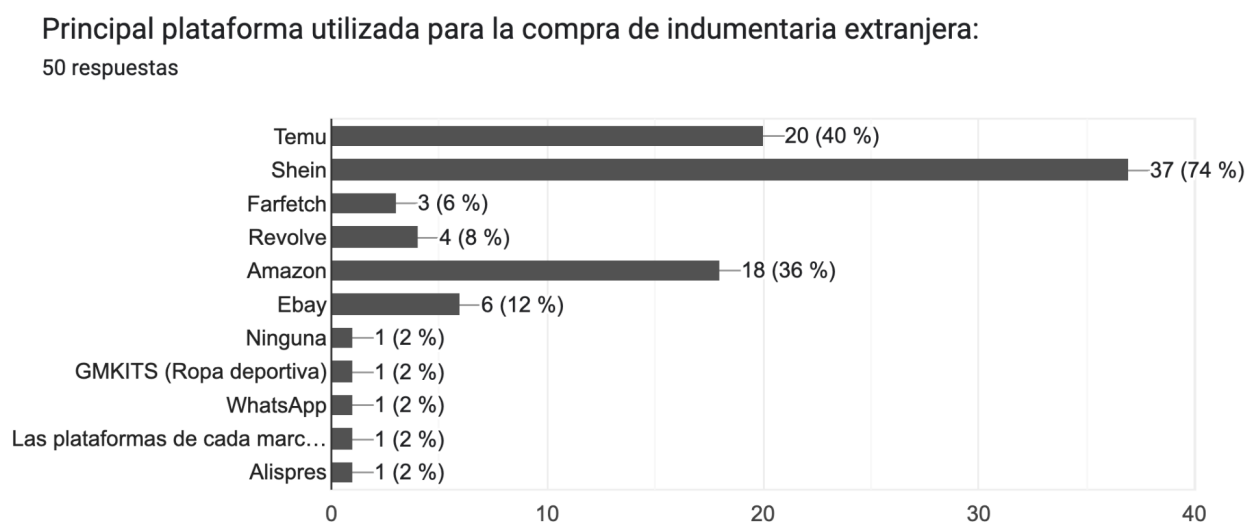


Fuente: Elaboración propia

En base a la principal plataforma utilizada para la compra de indumentaria extranjera (figura 16), los resultados muestran una clara concentración en dos actores dominantes: Shein, elegido por el 74% de los encuestados, y Temu, seleccionado por el 40%. Estas cifras confirman que el consumo digital transfronterizo en Argentina se encuentra fuertemente influenciado por plataformas de fast fashion global, caracterizadas por precios bajos, rotación acelerada de productos y una estrategia de marketing basada en la masividad y la viralización en redes sociales.

En tercer lugar, aparece Amazon, con un 36%, lo que evidencia que, aunque su enfoque principal no es la indumentaria, la plataforma mantiene un peso significativo como proveedor internacional debido a su reputación, su garantía logística y la confianza asociada a su sistema de envíos. Otros sitios como eBay (12%), Revolve (8%) y Farfetch (6%) muestran niveles más bajos de uso, lo que indica que las plataformas orientadas a segmentos premium o de nicho tienen una menor penetración en el mercado argentino en comparación con las marcas de moda accesible. Estas elecciones se ven reflejadas en el capítulo 1, subcapítulo 2 validando los datos del CACE (Julio, 2025).

Figura 16 - principal plataforma extranjera utilizada para la compra de indumentaria



Fuente: Elaboración propia

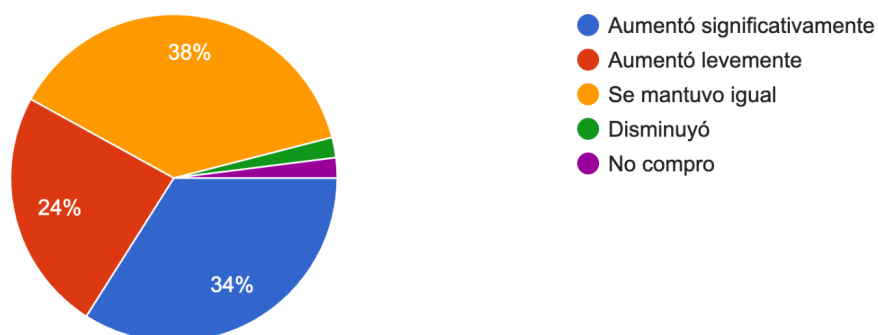
Sobre la evolución del gasto en indumentaria online extranjera durante el último año (figura 17), los resultados muestran que el 34% de los encuestados afirmó que su gasto aumentó significativamente, mientras que un 24% indicó que aumentó levemente. En conjunto, esto

significa que el 58% de los consumidores incrementó su gasto en plataformas internacionales, evidenciando una expansión sostenida del consumo internacional. Por otro lado, el 38% manifestó que su gasto se mantuvo igual, y solo un 4% declaró que disminuyó, mientras que un 4% adicional indicó no realizar compras en estos sitios.

Estos resultados confirman que el e-commerce extranjero continúa ganando terreno en el consumo digital argentino, no sólo en términos de frecuencia, sino también en volumen de gasto.

Figura 17 - Variación de gasto en indumentaria online extranjera

En el último año, ¿Su gasto en indumentaria online extranjera aumentó, se mantuvo o disminuyó?  
50 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Acerca de la percepción de calidad y durabilidad de la indumentaria nacional en comparación con las prendas importadas de bajo costo (figura 18), los resultados muestran una distribución equilibrada. El 33,3% de los encuestados se ubicó en la opción “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, lo que evidencia una percepción neutral respecto a la superioridad de las marcas locales. A su vez, un 28,2% manifestó estar en desacuerdo con la afirmación, y un 10,3% se

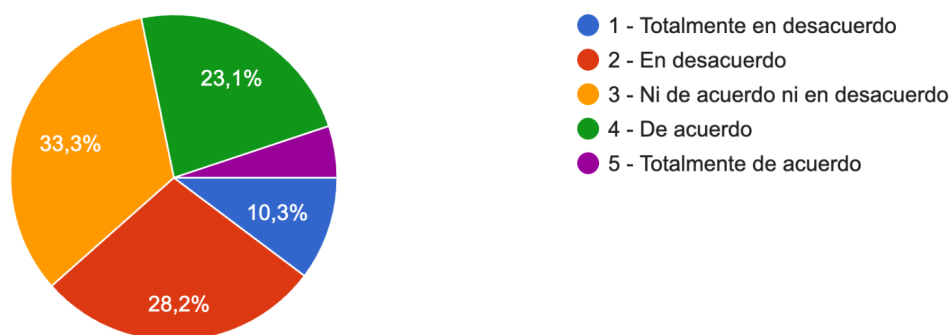
posicionó en total desacuerdo, sumando un 38,5% que no percibe que la indumentaria nacional sea de mayor calidad o durabilidad frente a la oferta importada.

Por otro lado, un 23,1% de los participantes indicó estar de acuerdo, y un 5,1% totalmente de acuerdo, configurando un 28,2% que sí reconoce una ventaja diferencial en la producción local. Sin embargo, este porcentaje resulta menor frente al grupo que expresa dudas o desacuerdo, lo que refleja una debilidad en la percepción de valor por parte del consumidor argentino hacia las marcas nacionales.

Figura 18 - Opinión sobre: “Las **marcas locales** ofrecen mayor calidad y durabilidad que las prendas importadas de bajo costo.”

En una escala del 1 al 5, ¿qué tan de acuerdo está con la siguiente afirmación?: “Las marcas locales ofrecen mayor calidad y durabilidad que las prendas importadas de bajo costo.”

78 respuestas



Fuente: Elaboración propia

En base a la afirmación “Priorizo un precio bajo, aunque la prenda importada pueda tener menor calidad” (figura 19), los resultados mencionan una distribución equilibrada, aunque con una leve inclinación hacia el desacuerdo. Un 28,2% de los encuestados se posicionó en

desacuerdo, mientras un 19,2% indicó estar totalmente en desacuerdo, sumando un 47,4% que rechaza totalmente la idea de sacrificar calidad por un precio bajo.

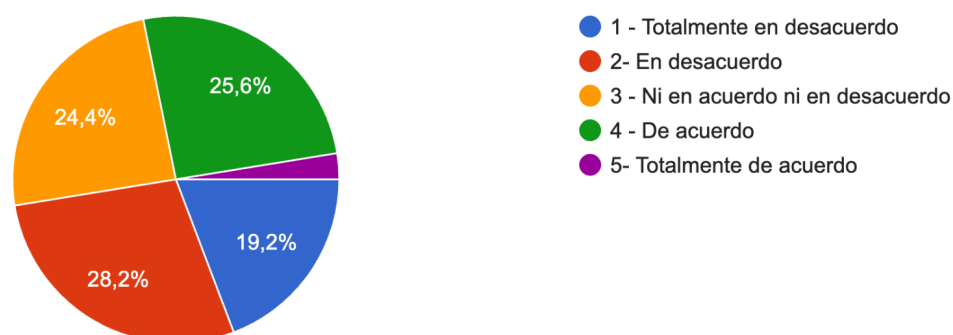
Por el contrario, un 25,6% manifestó estar de acuerdo y un 2,6% totalmente de acuerdo, configurando un 28,2% que sí prioriza el precio aun cuando ello implique una menor calidad. Además, un 24,4% de los participantes eligió la opción neutral, lo que refleja nuevamente una incertidumbre en la percepción de la relación precio-calidad y su impacto en las decisiones de consumo.

Estos resultados revelan que si bien el precio es un factor determinante en la compra de indumentaria extranjera no todos los consumidores están dispuestos a renunciar a la calidad, tal como mencionamos en el capítulo 1, subcapítulo 2 (figura 2) donde se expresan los motivos de compra internacional (Kantar, 2025).

Figura 19 - Opinión sobre: “Priorizo un precio bajo, aunque la prenda importada pueda tener menor calidad.”

En una escala del 1 al 5, ¿qué tan de acuerdo está con la siguiente afirmación?: “Priorizo un precio bajo, aunque la prenda importada pueda tener menor calidad.”

78 respuestas



Fuente: Elaboración propia

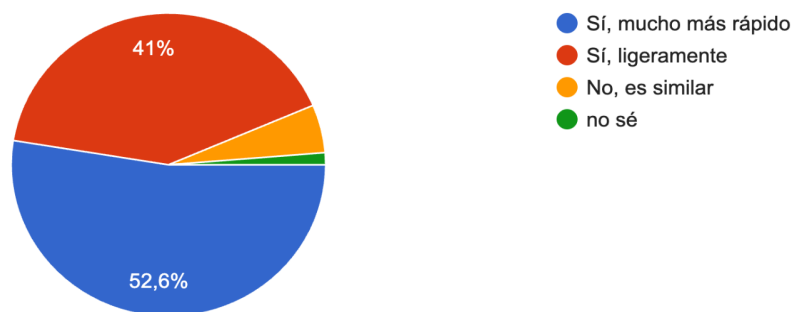
Analizando la percepción sobre la velocidad de renovación de la oferta de moda de las plataformas extranjeras en comparación con las marcas locales (figura 20), los resultados muestran una similitud clara entre los encuestados. El 52,6% afirmó que las plataformas internacionales cambian su oferta “mucho más rápido”, mientras que un 41% indicó que lo hacen “ligeramente más rápido”. En conjunto, más del 93% percibe que las plataformas extranjeras presentan una dinámica de actualización superior, característica central del modelo de fast fashion global.

Solo un 5,1% manifestó que la oferta es similar y un 1,3% seleccionó la opción “no sé”, lo que confirma que la percepción dominante es que los sitios internacionales renuevan sus colecciones con mayor frecuencia, ofreciendo una variedad constante de productos y tendencias. Se valida en base al capítulo 1, subcapítulo 2 (figura 2) donde se expresan los motivos de compra internacional (Kantar, 2025).

Figura 20 - Percepción de la oferta de moda de las plataformas extranjeras vs locales

¿Percibe que la oferta de moda de las plataformas extranjeras cambia más rápido que la de las marcas locales?:

78 respuestas



Fuente. Elaboración propia

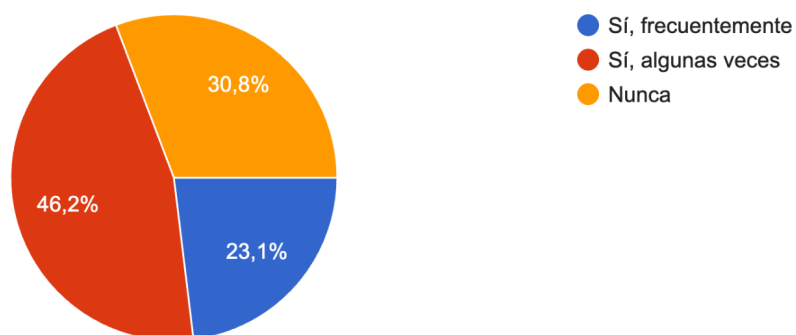
Entendiendo si los consumidores han dejado de comprar una marca textil local por encontrar un producto similar más económico en una plataforma extranjera (figura 21), los resultados muestran que el 23,1% de los encuestados manifestó que esto ocurre frecuentemente, mientras que un 46,2% indicó que sucede algunas veces. En conjunto, más de dos tercios de los participantes reconocen haber reemplazado una compra nacional por una alternativa importada de menor precio, lo cual refleja de manera clara el peso que tiene el factor económico en la decisión de consumo dentro del sector textil.

Por su parte, el 30,8% respondió que nunca ha dejado de comprar una marca local por ese motivo, lo que evidencia la existencia de un segmento que aún mantiene cierta fidelidad hacia la producción nacional.

Figura 21 - Migración a plataformas extranjeras por productos similares menos costosos

¿Ha dejado de comprar una marca textil local porque encontró un producto similar más barato en una plataforma extranjera?:

78 respuestas



Fuente: Elaboración propia

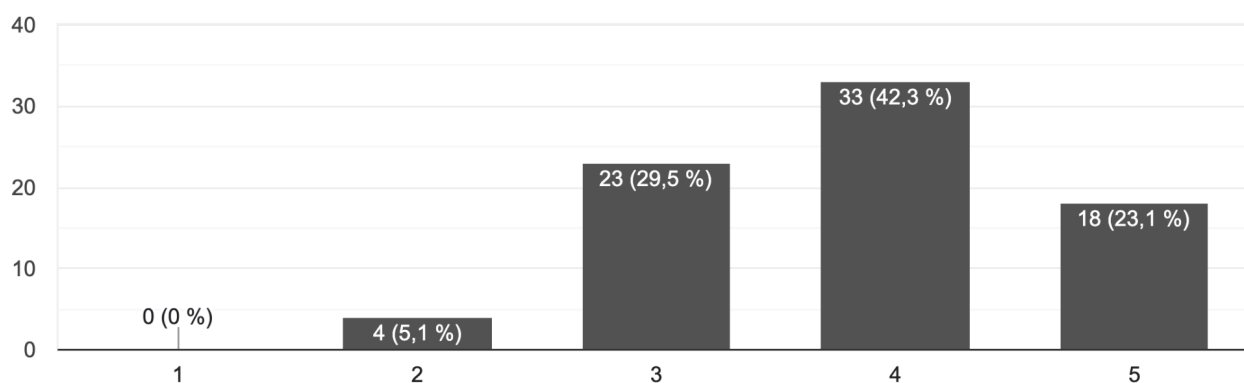
En cuanto al nivel de satisfacción con el proceso logístico de las plataformas nacionales, considerando tiempos y costos de envío (figura 22), los resultados muestran que la mayoría de los encuestados se ubica en valores medios-altos. El 42,3% seleccionó un nivel de satisfacción 4, mientras que el 23,1% indicó el nivel 5, lo que demuestra que casi dos tercios de los consumidores perciben la logística nacional como adecuada o satisfactoria. Estos datos sugieren que, al menos desde la perspectiva del usuario, el componente logístico no constituye una barrera significativa para el consumo de indumentaria nacional.

Por otro lado, un 29,5% eligió la opción 3, lo cual indica una satisfacción moderada y refleja que aún existen aspectos mejorables, especialmente en tiempos de entrega o costos asociados al envío. Finalmente, un 5,1% expresó un nivel bajo de satisfacción (valor 2), mientras que ningún encuestado seleccionó el nivel más negativo.

Figura 22 - satisfacción proceso logístico de plataformas nacionales

En una escala del 1 al 5, ¿qué tan satisfecho está con el proceso logístico (tiempo y costo de envío) de las plataformas nacionales?:

78 respuestas



Fuente: Elaboración propia

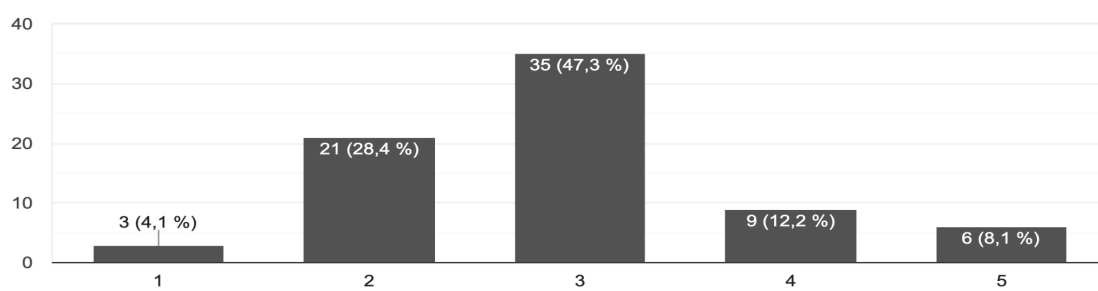
En cuanto al nivel de satisfacción con el proceso logístico de las plataformas extranjeras, principalmente en términos de tiempos y costos de envío (figura 23), los resultados muestran una tendencia concentrada en valores intermedios. El 47,3% de los encuestados seleccionó el nivel 3, mientras que el 28,4% indicó el nivel 2, lo que revela una percepción neutra o insatisfecha respecto a la logística internacional. Esto sugiere que, si bien los consumidores recurren al e-commerce extranjero, el proceso logístico no es necesariamente percibido como un punto a favor.

Por otra parte, un 12,2% de los participantes expresó un nivel de satisfacción 4, y un 8,1% seleccionó el valor 5, lo que indica que existe un grupo minoritario que considera eficiente y conveniente el proceso logístico extranjero. Asimismo, un 4,1% expresó el nivel más bajo de satisfacción (valor 1), lo cual evidencia que algunos consumidores experimentan demoras, costos adicionales o dificultades asociadas a los envíos internacionales. Esta encuesta nos permite validar lo mencionado en el capítulo 2, subcapítulo 1 (Reprodigital, 2025)

Figura 23 - Satisfacción proceso logístico de plataformas extranjeras

En una escala del 1 al 5, ¿qué tan satisfecho está con el proceso logístico (tiempo y costo de envío) de las plataformas extranjeras?

74 respuestas

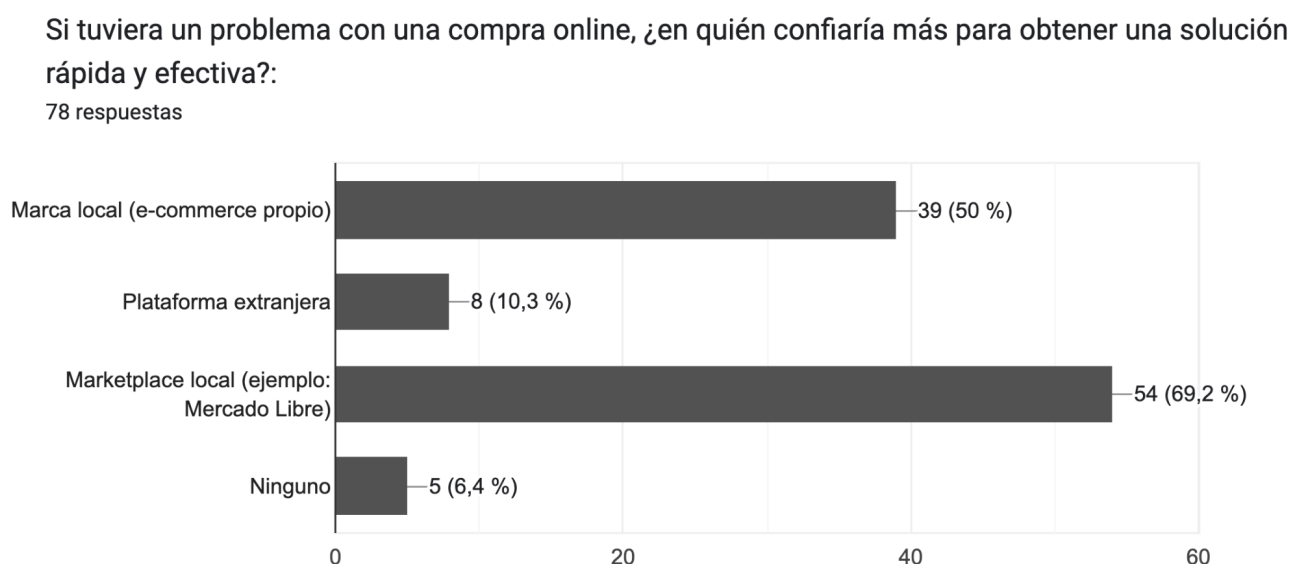


Fuente: Elaboración propia

Considerando la confianza ante un problema con una compra online (figura 24), los resultados indican que el 69,2% de los encuestados elegiría un marketplace local, como Mercado Libre, para obtener una solución rápida y efectiva. En segundo lugar, el 50% confiaría en el e-commerce propio de una marca local, lo que muestra que el ecosistema nacional mantiene una percepción positiva en términos de resolución de reclamos.

Por el contrario, solo el 10,3% confiaría en una plataforma extranjera, y un 6,4% seleccionó “ninguno”, reflejando desconfianza general hacia los canales digitales.

Figura 24 - Confianza a la hora de un problema en compra online



Fuente: Elaboración propia

Si visualizamos la disposición a pagar de un 15% más por una prenda de producción

nacional si se garantiza calidad y sostenibilidad (figura 25), los resultados muestran que el 70,5% de los encuestados respondió que “depende del producto”. Este dato indica que, si bien existe una sensibilidad significativa al precio, los consumidores no descartan pagar más por un artículo nacional siempre que el tipo de prenda y su valor percibido lo justifiquen.

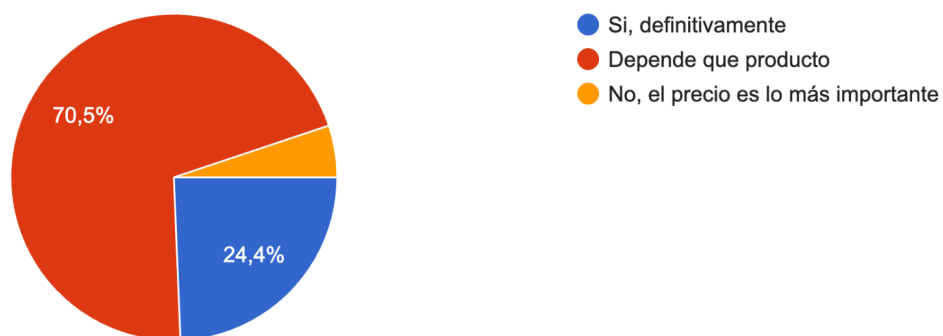
Por otro lado, el 24,4% afirmó que “sí, definitivamente” estaría dispuesto a pagar ese monto, lo que revela la presencia de un segmento comprometido con el consumo responsable y la producción local, especialmente cuando se les garantiza durabilidad y procesos sostenibles.

Finalmente, solo un 5,1% indicó que “no, el precio es lo más importante”, lo cual sugiere que la prioridad absoluta por el precio bajo está presente, pero representa una minoría dentro de la muestra.

Figura 25 - Disposición a pagar por una prenda nacional de calidad y sostenibilidad

¿Estaría dispuesto a pagar un 15% más por una prenda de producción nacional si se le garantiza calidad y sostenibilidad?:

78 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Sosteniendo los motivos por los cuales los encuestados consideran que los precios de las empresas nacionales son más altos que los de las plataformas extranjeras (figura 26), el 66,7% apuntó contra la mayor carga impositiva como principal causa, lo que evidencia la fuerte presencia de la presión fiscal.

En segundo lugar, el 48,7% atribuyó los precios elevados a los mayores costos de mano de obra, mientras que un 47,4% mencionó los mayores costos de materias primas. Estos dos factores están estrechamente vinculados al contexto productivo argentino.

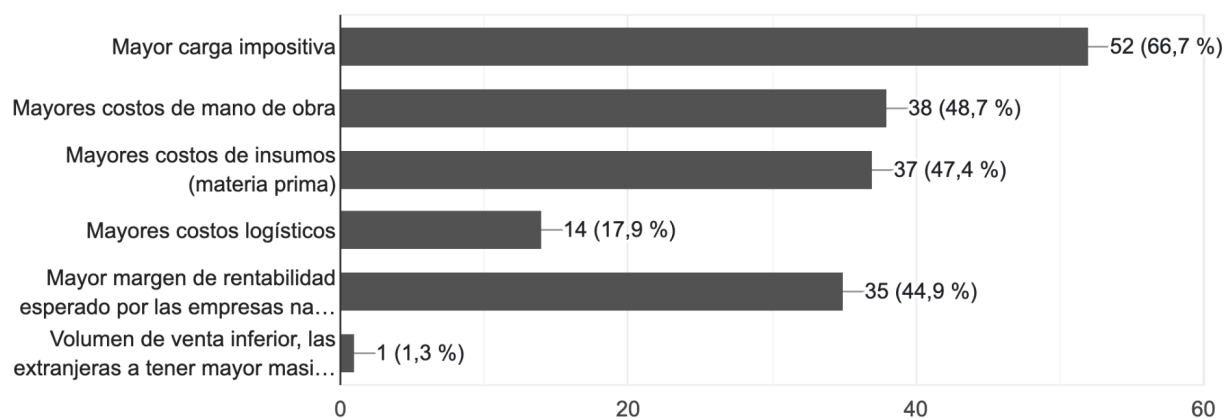
Asimismo, un 44,9% consideró que las empresas nacionales manejan márgenes de rentabilidad más elevados, lo que sugiere una percepción social de que parte del precio responde a decisiones comerciales más que únicamente a costos operativos. Por último, los costos logísticos, si bien importantes, fueron mencionados por un porcentaje menor (17,9%), y solo un 1,3% señaló la diferencia de escala y volumen como causa principal.

En conjunto, estos resultados revelan que los consumidores reconocen que las empresas locales enfrentan un entorno productivo más costoso, lo cual se traduce en precios menos competitivos frente a las plataformas extranjeras de bajo costo.

Figura 26 - Motivo de los precios altos de empresas nacionales en comparación a las extranjeras

¿Cuáles son los motivos por los que considera que los precios de las empresas nacionales son más altos en comparación a las extranjeras?:

78 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Percibiendo el nivel de conciencia sobre las condiciones laborales y de producción asociadas a plataformas extranjeras como Shein o Temu (figura 27), los resultados muestran que un 34,6% de los encuestados indicó que no tiene en cuenta estos aspectos al momento de comprar. Otro 34,6% afirmó tener cierta conciencia, aunque prioriza otros factores como el precio. Por su parte, un 24,4% declaró estar plenamente consciente y considerar este aspecto importante al comprar.

Los porcentajes restantes (correspondientes a quienes nunca compraron, compran productos nacionales o son conscientes, pero no les importa) suman proporciones menores, pero muestran la diversidad de posturas individuales frente al impacto social de la producción internacional.

Estos datos evidencian que, aunque existe cierta conciencia ética y moral, esta no logra imponerse frente a los factores económicos, lo que refuerza la vulnerabilidad competitiva de las

empresas locales en un mercado donde el precio y la variedad continúan dominando las decisiones de consumo.

Figura 27 - Concientización de condiciones laborales y de producción de plataformas extranjeras

Al momento de realizar una compra en una plataforma extranjera, como Shein o Temu, ¿es consciente de las condiciones laborales y de producción asociadas a estas?:

78 respuestas



Fuente: Elaboración propia

En base a la concordancia con la afirmación sobre el impacto negativo que las compras en plataformas extranjeras generan en la industria textil argentina (figura 28), los resultados muestran que la mayoría de los encuestados reconoce esta relación. El 34,6% se ubicó en una posición neutral, mientras que un 29,5% declaró estar de acuerdo y un 17,9% está totalmente de acuerdo. Esto implica que casi la mitad (47,4%) es consciente.

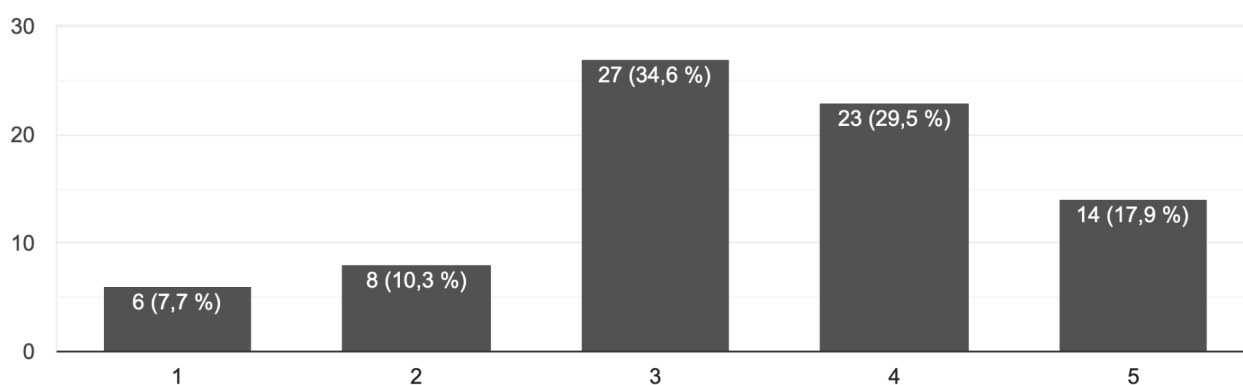
En contraste, un 10,3% se mostró en desacuerdo y un 7,7% totalmente en desacuerdo, conformando un grupo minoritario que no percibe un impacto directo sobre la industria.

En conjunto, los datos reflejan que la conciencia sobre las consecuencias económicas y laborales existe, aunque ello no necesariamente modifica los hábitos de consumo.

Figura 28 - Opinión sobre: "Soy consciente de que, aunque las compras en plataformas extranjeras son un beneficio para mi bolsillo, tienen un costo alto en la producción y el empleo de la industria textil argentina"

En una escala del 1 al 5, ¿qué tan de acuerdo está con la siguiente frase: "Soy consciente de que, aunque las compras en plataformas extranjeras son un beneficio para mi bolsillo, tienen un costo alto en la producción y el empleo de la industria textil argentina"?

78 respuestas



Fuente: Elaboración propia

## 4.2: Análisis de los resultados de las entrevistas

### 4.2.1 Comparación de entrevistas entre King Of The Kongo y Frères

En el marco de nuestra investigación, nos resulta fundamental incorporar la mirada de dos empresas argentinas relativamente grandes y reconocidas, que conviven directamente con esta transformación del mercado. Por ese motivo incluimos en nuestro análisis las entrevistas realizadas a Matias Palermo, socio, gerente y fundador de King Of The Kongo, y a Lautaro Rodríguez socio fundador de Frères.

En la tabla a continuación (tabla 7) se presenta una síntesis de las entrevistas realizadas a empresas reconocidas en el rubro textil.

Tabla 7: Síntesis de las respuestas entre King Of The Kongo y Frères

Variables	Dimensiones	Indicadores	King Of The Kongo	Frères
E-commerce Internacional	Evolución del e-commerce	Tasa de crecimiento anual del e-commerce	Reconoce que su e-commerce creció aceleradamente por la pandemia y que la presencia digital es indispensable.	Eran una empresa 100% e-commerce, y con la pandemia crecieron aún más porque ya estaban consolidados.
	Penetración de plataformas extranjeras	Cuota de mercado de plataformas extranjeras	Percibe que tendrá una alta penetración y van a desplazar marcas sin posicionamiento. Ellos no se sienten amenazados porque compiten por calidad.	Impacto devastador dado que rompen precios y generan competencia desleal.
	Innovación tecnológica	Número de empresas que utilizan algoritmos de big data para gestión de inventarios y predicción de demanda	Utiliza bots, IA, automatización y análisis digital.	Implementan IA y chatbots, China tiene una automatización inigualable.
Impacto en el mercado textil argentino	Hábitos de consumo	Porcentaje de consumidores que prioriza el precio internacional frente a la marca local	Consumidor sensible al precio, pero sus clientes valoran su calidad y poder de marca.	El consumidor prioriza el precio.

	Competitividad	Porcentaje de reducción de márgenes de ganancia en Pymes para competir con precios importadores.	Imposible competir con China por costos	Argentina no puede competir por costos, y la industria está desprotegida.
	Innovación empresarial	Porcentaje de Pymes que integran el e-commerce propio con redes sociales y marketplaces.	Utilizan “Dragon Fish”, alianza con “tienda nube” y utilizan todas sus redes sociales	Utilizan su propia página web y utilizan todas sus redes sociales.
Regulaciones y políticas públicas	Aranceles e impuestos	Tasa impositiva y arancelaria total sobre un producto nacional	Los extranjeros no poseen restricciones mientras las pymes locales se ven altamente presionados por impuestos.	Alta presión tributaria a la industria local a diferencia de las extranjeras.
	Controles antidumping	Cantidad de resoluciones vigentes sobre importaciones textiles de bajo costo	No considera que la apertura los perjudique, ellos buscan competir y adaptarse a los mercados.	No existe defensa comercial real.
	Medidas de defensa	Porcentaje de Pymes textiles que han obtenido crédito para proyectos de e-commerce o	El gobierno debe darle instrumentos a las empresas argentinas, pero hoy en día no lo hace.	El gobierno no tiene en la agenda hacer o no algo con respecto a la apertura de las importaciones. China subsidia a sus

		modernización		empresas locales.
--	--	---------------	--	-------------------

Fuente: Elaboración propia

## **E - commerce internacional**

### **1.1 Evolución del e - commerce**

En el caso de la evolución del e-commerce tanto Matías (King of the Kongo) como Lautaro (Frères) coinciden en que el e-commerce fue un punto de partida absoluto para sus marcas. Ambos relatan que la pandemia funcionó como un acelerador masivo, forzando la digitalización del consumidor y disparando las ventas online. Los dos señalan que el hábito de compra digital se consolidó después de 2020, al punto de convertirse en un canal central en la planificación comercial y financiera.

Ambos también destacan que su crecimiento se explica porque ya estaban posicionados digitalmente cuando llegó el boom del e-commerce.

No obstante, utilizan distintas herramientas para trabajar sus páginas, King of the Kongo posee una alianza con “tienda nube” un enlatado, mientras que Frères utiliza completamente su propia página web.

Ambos expertos coinciden en que el e-commerce creció exponencialmente y se volvió indispensable, pero Frères lo ve como su ADN fundador, mientras que KOTK lo interpreta como un cambio estructural impulsado por la pandemia que transformó al consumidor argentino y

fortaleció su canal digital.

## **1.2 Penetración de plataformas extranjeras**

La penetración de plataformas extranjeras se vio reflejada en ambas opiniones donde coinciden en que las plataformas extranjeras poseen una penetración muy fuerte en el mercado argentino y que esta tendencia va a seguir creciendo. Matías y Lautaro consideran que estas plataformas transformaron los hábitos de consumo, incentivando una lógica de “precio por encima de todo”, lo cual genera un impacto directo en las marcas nacionales, especialmente en aquellas que no cuentan con un posicionamiento marcado o un valor diferencial sólido.

Ambos ven que la competencia es estructuralmente desigual, dado que las plataformas internacionales manejan escalas de producción, costos y sistemas logísticos imposibles de replicar por las PyMEs locales.

No obstante, King of the Kongo considera que su consumidor no busca precio sino marca, diseño y calidad. Según él, la competencia golpea más fuerte a marcas que dependen del precio o de la producción 100% nacional y que no tienen un posicionamiento fuerte. Al contrario de Lautaro que lo interpreta como un impacto profundo y devastador, tanto para su marca como para la industria local en general. Afirma que muchos consumidores dejaron de buscar alternativas nacionales y a diferencia de Matías, Lautaro sí siente que afecta directamente su modelo de negocio y que el daño al mercado local es sustancial.

Por ende, King of the Kongo reconoce el fenómeno, pero lo interpreta como un desafío del mercado al que hay que adaptarse y Frères lo ve como una amenaza deja al sector argentino en desventaja.

### **1.3 Innovación tecnológica**

La innovación tecnológica de King of the Kongo y Frères es similar, coinciden en que la tecnología y la automatización se volvieron indispensables para competir en el contexto actual del e-commerce. Ambos destacan el uso creciente de inteligencia artificial, chatbots y sistemas digitales para mejorar la atención al cliente, ordenar procesos, acelerar la respuesta y manejar mayor volumen de consultas sin incrementar costos.

Ambos también reconocen que las grandes plataformas internacionales poseen niveles de automatización muy superiores, con sistemas de predicción de demanda, gestión de inventarios y algoritmos que son imposibles de igualar para una PyME argentina. En ese punto ambos expertos coinciden en que existe una brecha tecnológica estructural entre lo local y lo global.

### **Impacto en el mercado textil argentino**

#### **2.1 Hábitos de consumo**

En relación con los hábitos de consumo, ambos entrevistados mencionan que el consumidor argentino ha experimentado cambios profundos en los últimos años, volviéndose mucho más sensible al precio e influenciado por la penetración creciente de plataformas como Shein y Temu.

Se destaca que los clientes actuales comparan constantemente precios, tiempos de entrega y variedad, adoptando patrones de consumo propios del fast fashion internacional. Sin embargo, existen diferencias en la manera en que este fenómeno impacta a cada empresa. En el caso de King of the Kongo, Matías señala que, si bien el mercado en general está altamente orientado al precio, su propio público mantiene un comportamiento distinto, ya que prioriza el diseño, la calidad y la identidad de marca. Por el contrario, Lautaro, describe un escenario mucho más

crítico donde según él, el consumidor promedio elige exclusivamente por precio, incluso aceptando tiempos de espera prolongados y mayores riesgos, lo que desplaza significativamente la demanda hacia plataformas extranjeras y deja a las marcas locales en una situación de desventaja.

## **2.2 Competitividad**

En cuanto a la competitividad, resulta prácticamente imposible para las marcas nacionales igualar los precios de las plataformas extranjeras debido a las profundas diferencias en costos de producción, escala y carga impositiva. Tanto King of the Kongo como Frères reconocen que la industria argentina enfrenta una estructura de costos significativamente más alta, lo que limita su capacidad para competir en un mercado. No obstante, King of the Kongo logra sostenerse gracias a un fuerte posicionamiento, una identidad clara y un consumidor que valora la calidad por encima del costo, mientras que Frères percibe una competencia mucho más agresiva que amenaza directamente la continuidad de las marcas nacionales.

## **2.3 Innovación empresarial**

Respecto a la innovación empresarial, ambos entrevistados reconocen que la incorporación de herramientas digitales es fundamental para sostener la competitividad en el mercado actual.

Sin embargo, King of the Kongo menciona que la empresa cuenta con una estructura digital relativamente robusta, integrando herramientas como “Dragon Fish”, sistemas de automatización para atención al cliente, reportes centralizados y una fuerte posibilidad de rastreo de sus operaciones. En cambio, en Frères si bien utilizan su página web y gestionan activamente todas sus redes sociales, gran parte de la atención, las ventas y la operativa diaria también

requieren intervención directa.

Es decir, ambos expertos coinciden en que la digitalización es necesaria, pero difieren en su nivel de madurez.

## **Regulaciones y políticas públicas**

### **3.1 Aranceles e impuestos**

En materia de aranceles e impuestos, los entrevistados coinciden en que existe una fuerte diferencia entre las obligaciones que enfrentan las PyMEs locales y las condiciones con las que operan las plataformas extranjeras. Tanto Matías como Lautaro señalan que las marcas nacionales soportan una presión tributaria elevada, sumada a costos laborales y logísticos que incrementan sustancialmente el precio final del producto. Esta situación se compara con el régimen de importaciones de bajo valor que permite la entrada masiva de productos provenientes de plataformas extranjeras. En conjunto, ambos visibilizan un escenario tributario desequilibrado que favorece la importación y presiona a la producción local.

### **3.2 Controles antidumping**

En relación con los controles antidumping, ambos entrevistados coinciden en que las medidas actuales son insuficientes para proteger a la industria textil argentina de la competencia desleal proveniente de plataformas extranjeras. Tanto Matías como Lautaro destacan que la entrada masiva de productos a precios extremadamente bajos es facilitada por regímenes de importación simplificados.

No obstante, Matías sostiene que la apertura del mercado y la mayor accesibilidad a importaciones no necesariamente representan un perjuicio directo para King of the Kongo, dado que la marca importa varios productos y esto le simplifica su estrategia. Para Freres, la ausencia

de políticas activas profundiza la desigualdad estructural entre lo local y lo importado.

### **3.3 Medidas de defensa**

En cuanto a las medidas de defensa y el apoyo estatal, observamos una similitud en su referencia hacia las PyMEs textiles que se encuentran prácticamente sin acompañamiento por parte del Estado, especialmente en lo referido a financiamiento para modernización, digitalización o proyectos vinculados al e-commerce.

Primero, Matías describe un escenario en el que las marcas locales deben sostenerse casi exclusivamente con recursos propios, ya que no existen programas que realmente los ayuden. En segundo lugar, Lautaro plantea que la industria está completamente “a la deriva”, sin políticas que reconozcan la urgencia del problema ni que brinden respaldo efectivo frente al avance del e-commerce extranjero.

Podemos afirmar que su palabra menciona que sin créditos u apoyo estatal, la competitividad se vuelve aún más compleja.

#### **4.2.2 Conclusiones de la comparación**

Mediante las entrevistas realizadas a los representantes de King of the Kongo y Frères, podemos validar los planteamientos desarrollados en los capítulos 1, 2 y 3 del marco teórico. Las respuestas de los entrevistados confirman la evolución del e-commerce descrita por CACE (2025) y se refleja en ambas marcas donde tanto Matías como Lautaro reconocen que sus ventas digitales crecieron de manera acelerada tras la pandemia, y que el canal online se convirtió en un componente estructural del negocio, lo cual coincide con el aumento del 79% de facturación del e-commerce argentino mencionado en el capítulo 1, subcapítulo 1.

La penetración del e-commerce internacional se ve reflejada en las respuestas obtenidas de los dueños, ya que afirman que plataformas como Shein y Temu están incrementando fuertemente su presencia en el país, en línea con los datos del capítulo 1, subcapítulo 2 donde se expone su crecimiento acelerado. Tanto King Of The Kongo como Frères coinciden en que esta expansión impacta directamente en la percepción de los consumidores y desplaza la demanda hacia productos importados de bajo costo, validando los argumentos de Kantar (2025) respecto de la valoración del precio como motivo principal de compra internacional.

En relación con la innovación tecnológica, ambos entrevistados reconocen el uso creciente de IA, chatbots y automatización como herramientas indispensables para sostener la operación, coincidiendo con lo planteado en el capítulo 1, subcapítulo 3 sobre la transformación del e-commerce a partir de la inteligencia artificial y el análisis predictivo de datos lo cual confirma la tendencia global (BigCommerce, 2025).

El trabajo de recopilación de datos muestra evidencia directa de lo planteado en el capítulo 2, subcapítulo 1. Los clientes ahora son más sensibles al precio, comparan constantemente promociones entre plataformas y priorizan la conveniencia, validando los estudios de PCMI (2025).

En términos de competitividad, las afirmaciones de ambos directivos confirman lo expuesto en el capítulo 2, subcapítulo 2 donde competir por costos con China es imposible y las PyMEs textiles argentinas se ven obligadas a recurrir a la diferenciación como única estrategia viable. Tanto King Of The Kongo como Frères sostienen que la industria local no puede igualar los precios internacionales debido a su estructura de costos, respaldando la afirmación ProTejer (2025).

Respecto de la innovación empresarial, los entrevistados validan los postulados del capítulo 2, subcapítulo 3 ya que ambas empresas han desarrollado estrategias digitales, inversión en marketing online y presencia activa en redes como forma de sostener su competitividad. Sin embargo, también reconocen limitaciones estructurales que coinciden con lo planteado por Alderete (2023) sobre la baja adopción de plataformas de comercio electrónico por parte de las PyMEs.

Tanto Matías como Lautaro consideran injusto que plataformas extranjeras ingresen productos al país bajo regímenes simplificados que reducen su carga tributaria, lo cual coincide con las advertencias expuestas en el capítulo 3, subcapítulo 1 (CIAI, 2024). Asimismo, ambos mencionan que los controles antidumping no son efectivos frente al e-commerce internacional, validando lo descrito en el capítulo 3, subcapítulo 2.

Por último, las entrevistas demuestran la ausencia de medidas de defensa productiva efectivas, tal como se desarrolla en el capítulo 3, subcapítulo 3. Ambos entrevistados aseguran que no existen programas estatales que iguallen las condiciones de competencia o que brinden herramientas financieras para modernizar el sector (UNIDO, 2023).

#### **4.2.3 Focus Group a empleados de King of the Kongo**

Con el objetivo de complementar la mirada directiva obtenida a través de la entrevista con el fundador de King of the Kongo, se decidió realizar un focus group con empleados de diferentes sucursales de la empresa.

Los empleados de King of the Kongo coinciden en que el crecimiento del e-commerce produjo cambios significativos en su dinámica laboral cotidiana. En primer lugar, señalan que la marca siempre tuvo una fuerte orientación digital, pero que en los últimos años la venta online

creció aceleradamente. Esto hizo que su trabajo se orientará cada vez más a funciones vinculadas con la gestión de retiros, entrega de pedidos y atención de clientes que previamente realizaron una compra por el e-commerce.

Además, destacan que no todos los productos que se venden en la tienda online están disponibles en los locales, sino que la tienda digital funciona como un catálogo ampliado que incluye temporadas anteriores y stock general de toda la empresa.

Otro aspecto importante es el rol que cumple el vendedor cuando un cliente compra online pero necesita realizar un cambio o devolución. Los empleados remarcan que cada vez más personas optan por dirigirse hacia el local a probarse la prenda y luego la compran online. Esto genera una dinámica en la cual la tienda física se integra al ecosistema digital, reforzando la omnicanalidad de la empresa. Sin embargo, mencionan que no todos los locales funcionan como puntos de retiro.

Los empleados coinciden en que el comportamiento del consumidor actual está fuertemente influenciado por la situación económica del país y por el crecimiento de la venta online. Si bien reconocen que existe un segmento de clientes que sigue buscando calidad, identidad y diseño, destacan que en la práctica el precio se volvió un factor decisivo para la mayoría.

Los participantes del focus group explican que muchos clientes verifican promociones vigentes entre el local y la página web. Esto evidencia que el consumidor actual está más informado y busca mejores ofertas. A su vez, los empleados mencionan que las promociones que ofrece la página suelen atraer más tráfico que el local físico, reforzando la idea de que la sensibilidad al precio se incrementó. Sin embargo, también señalan que King of the Kongo

conserva un público fiel que prioriza la calidad de la prenda con su sentido de pertenencia. Esto genera un escenario donde la marca debe seguir apoyándose en su diferencial, pero también adaptarse a un público cada vez más sensible al valor monetario.

A su vez, reconocen que la presencia de plataformas como Shein y Temu genera un impacto en el mercado, particularmente en los hábitos de consumo y en las expectativas de los clientes respecto de precios y variedad. Sin embargo, mencionan que este fenómeno no repercute directamente sobre sus tareas diarias, ya que su trabajo está más vinculado a la gestión de ventas, cambios y atención presencial. Desde su perspectiva, la influencia de estas plataformas se manifiesta más a nivel macroeconómico de la industria textil que en el desempeño cotidiano dentro del local.

En relación con los objetivos y la visión a futuro de la empresa, los empleados perciben que King of the Kongo mantiene una posición relativamente estable por su propuesta de valor y diferenciación. Aun así, reconocen que estas plataformas modifican la percepción del precio en los consumidores, generando expectativas difíciles de igualar para las marcas nacionales y que a mediano/largo plazo sí puede influir en las metas comerciales.

Un dato importante que señalan es que si bien la marca tiene quizás otro público distinto al de estas plataformas extranjeras, no considera que esto siga así durante mucho tiempo y que las empresas que no tengan la misma "espalda" quedarán completamente devastadas al no poder competir. Para ellos, la industria en unos años más se verá mucho más afectada si no se toman medidas contra estas plataformas.

Los colaboradores expresan que la incorporación de nuevas tecnologías y herramientas de inteligencia artificial forma parte natural del crecimiento de la empresa. Si bien reconocen que

algunos procesos se automatizan, aún no perciben estos avances como una amenaza a sus puestos de trabajo. Por el contrario, interpretan la tecnología como un recurso que facilita y agiliza sus tareas, reduciendo tiempos y permitiendo concentrarse en actividades que realmente requieren de su trabajo.

Los empleados indican que la automatización se refleja principalmente en el manejo del e-commerce hacia la atención a los clientes por ese medio. Aun así, remarcan que la tecnología no reemplaza la experiencia y el criterio del trabajador, especialmente en situaciones que necesitan atención personalizada, interpretación del cliente o manejo de reclamos.

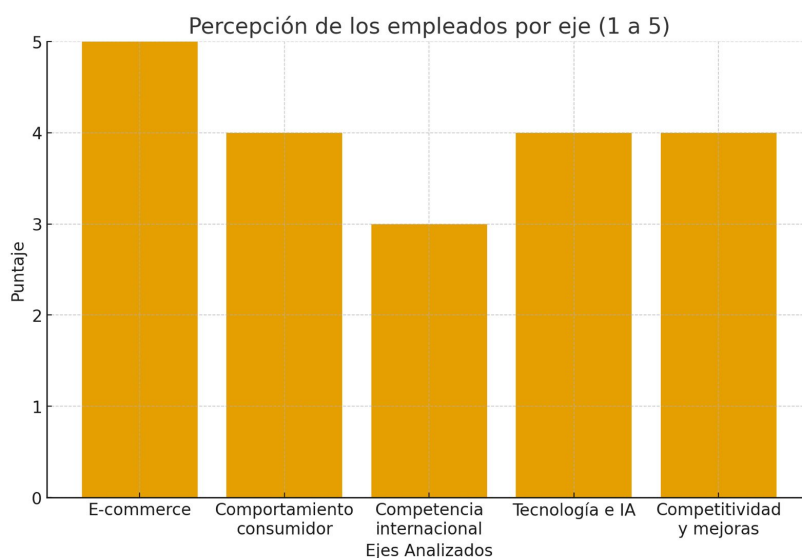
Los participantes del focus group coinciden en que, para mantener la competitividad en un contexto marcado por la crisis económica y el avance del mercado online, King of the Kongo debería reforzar ciertos aspectos operativos y comerciales que impactan directamente en la experiencia del cliente cómo mejorar la gestión del stock ya que mencionan que en ocasiones el inventario disponible en la tienda física no coincide con el catálogo online, lo que a veces perjudica la percepción de los clientes.

En conclusión, de todo el focus group realizado, esta forma de recolección de datos permitió obtener una mirada cotidiana y comparar la visión del dueño y la de los empleados, que podemos mencionar que es similar. Los trabajadores coinciden en que la venta online creció de manera significativa y que esto transformó su rol, incrementando tareas vinculadas a retiros, cambios y atención post-compra, consolidando un modelo omnicanal cada vez más marcado. También destacan que el consumidor actual es más sensible al precio y compara permanentemente promociones entre la tienda física y la web, aunque la marca conserva un público fiel que valora la calidad y la identidad estética.

En cuanto a la competencia internacional, perciben que las plataformas extranjeras influyen en la industria y en un futuro pueden afectar al sector de forma más marcada, aunque su impacto directo en las tareas del día a día aún es limitado. Finalmente, los empleados identifican oportunidades de mejora internas que permitirían a la empresa seguir sosteniendo su diferenciación y competitividad.

En la siguiente figura (figura 29) se representa, a través de un gráfico de barras, la percepción de los empleados de King of the Kongo sobre cinco ejes clave analizados en el focus group: el rol del e-commerce, el comportamiento del consumidor, la competencia internacional, el uso de tecnología e inteligencia artificial y las necesidades de mejora interna.

Figura 29: Percepción de los participantes del focus group



Fuente: Elaboración propia

#### **4.2.4 Comparación de entrevistas entre Las Kaprinas y Signal**

Tabla 8: Síntesis de las respuestas entre Las Kaprinas y Signal

Variables	Dimensiones	Indicadores	Kaprinas/Hirkum	SIGNAL
E-commerce Internacional	Evolución del e-commerce	Tasa de crecimiento anual del e-commerce	El e-commerce creció mucho después de la pandemia, y tiene omnicanalidad.	Después de la pandemia mucha demanda de productos, e implementaron el e-commerce.
	Penetración de plataformas extranjeras	Cuota de mercado de plataformas extranjeras	Fuerte penetración de las plataformas.	En el último tiempo se instalaron en Argentina, y en el futuro van a estar más instaladas.
	Innovación tecnológica	Número de empresas que utilizan algoritmos de big data para gestión de inventarios y predicción de demanda	Utilizan chatbots, generan publicidades con IA, entre otras.	No utiliza, pero busca implementar IA.
Impacto en el mercado textil argentino	Hábitos de consumo	Porcentaje de consumidores que prioriza el precio internacional frente a la marca local	Hoy más que nunca prioriza el precio.	Prioriza el precio 100%.

	Competitividad	Porcentaje de reducción de márgenes de ganancia en Pymes para competir con precios importadores.	Mejor estándar ganando lo menos posible.	Directamente no, pero indirectamente sí (a sus clientes les habrá bajado)
	Innovación empresarial	Porcentaje de Pymes que integran el e-commerce propio con redes sociales y marketplaces.	Presenta omnicanalidad.	Presenta omnicanalidad.
Regulaciones y políticas públicas	Aranceles e impuestos	Tasa impositiva y arancelaria total sobre un producto nacional	Tasa impositiva y arancelaria altísimas.	En los últimos años bajaron la carga impositiva y la arancelaria.
	Controles antidumping	Cantidad de resoluciones vigentes sobre importaciones textiles de bajo costo	La competencia es desleal.	Considera que la competencia es desleal, y que el gobierno debería implementar algo para regularizar.
	Medidas de defensa	Porcentaje de Pymes textiles que han obtenido crédito para proyectos de e-commerce o modernización	No hay acceso a un crédito "barato".	No accedieron a créditos para proyectos.

Fuente: Elaboración propia

## **E - commerce internacional**

### **1.1 Evolución del e - commerce**

Tanto Las Kaprinas como Signal coinciden en que el e-commerce tuvo un crecimiento muy marcado después de la pandemia. Ambos entrevistados describen un cambio profundo en el comportamiento de sus clientes y en la estructura de sus ventas. Esta coincidencia muestra que, sin importar el tamaño de la empresa, la digitalización se volvió un requisito indispensable para sostener la demanda actual. Las dos marcas identifican que vender por web, redes o marketplaces dejó de ser algo complementario y pasó a integrar la estrategia central del negocio, validando lo mencionado en el capítulo 1, subcapítulo 1 (CACE ,2025)

### **1.2 Penetración de plataformas extranjeras**

Si bien ambos reconocen el crecimiento acelerado de plataformas como Shein y Temu, la forma en que experimentan ese impacto es distinta. En Las Kaprinas el efecto es más inmediato: los consumidores comparan precios directamente, lo que obliga a la marca a ajustar márgenes. En Signal, en cambio, la penetración se percibe de manera más gradual. Leonardo reconoce que estas plataformas ya están instaladas en el mercado argentino, pero lo interpreta como un desafío más a mediano plazo que una amenaza directa al día a día. Las dos visiones coinciden en que la competencia existe y crece, aunque con intensidad distinta según el tipo de empresa, lo que demuestra el argumento del capítulo 1, subcapítulo 2 (Kantar, 2025)

### **1.3 Innovación tecnológica**

Aquí surge una diferencia clara entre ambos entrevistados. Signal opera con herramientas

digitales básicas y procesos manuales que limitan su capacidad de automatización. En cambio, Las Kaprinas se muestra más avanzado en términos tecnológicos, incorporando prácticas vinculadas a la logística digital, marketplace y búsqueda activa de implementación de IA. Mientras que Martín menciona herramientas puntuales como chatbots o publicidad automatizada, Leonardo evidencia una estructura más preparada para integrar tecnología en distintas áreas del negocio a futuro, tal cual afirma BigCommerce (2025) y se menciona en el capítulo 1, subcapítulo 3.

## **Impacto en el mercado textil argentino**

### **2.1 Hábitos de consumo**

Ambos empresarios comparten la percepción de que el consumidor argentino se volvió extremadamente sensible al precio y cada vez más comparan opciones antes de comprar. Para Martín, esto se manifiesta en una migración hacia productos internacionales más baratos y en la búsqueda permanente de promociones. Leonardo coincide al señalar que sus clientes priorizan el precio por encima de cualquier otro atributo, reflejando un comportamiento generalizado en el mercado. Esto valida lo mencionado en el capítulo 2, subcapítulo 1 (PCMI, 2025)

### **2.2 Competitividad**

En este indicador los dos entrevistados se alinean conceptualmente, pero lo viven de manera distinta. Martín expresa que competir con los precios chinos es directamente imposible para una marca artesanal con costos locales altos, por lo que su margen se reduce al mínimo. Leonardo, por su parte, reconoce que tampoco puede competir en precios, pero explica que el impacto en su negocio es más indirecto ya que afecta a sus clientes y al mercado general, pero no necesariamente a su estructura operativa inmediata. Esto se ve reflejado por lo mencionado por ProTejer (2025) en el capítulo 2, subcapítulo 2.

## **2.3 Innovación empresarial**

Tanto Las Kaprinas como Signal integran el e-commerce con redes sociales y venta física, mostrando un enfoque omnicanal similar. La diferencia principal está en la escala y formalización de los procesos. Ambas empresas comparten un mismo concepto estratégico donde deben utilizar canales múltiples para sostener su presencia en el mercado. Esto coincide con lo que planteamos en el capítulo 2, subcapítulo 3 (Alderete, 2023)

## **Regulaciones y políticas públicas**

### **3.1 Aranceles e impuestos**

Las dos entrevistas destacan que la carga impositiva argentina es un obstáculo para el sector textil, pero sus interpretaciones no son idénticas. Martín señala que los impuestos y aranceles son extremadamente altos y representan una desventaja clara frente a productos importados que ingresan casi sin tributar. Leonardo, si bien coincide en que la carga fiscal es elevada, menciona que en los últimos años hubo cierta reducción, lo que muestra una percepción menos extrema. Lo mencionado en el capítulo capítulo 3, subcapítulo 1 (CIAI, 2024) solo se ve reflejado por las Kaprinas.

### **3.2 Controles antidumping**

En este punto hay una coincidencia casi total. Ambos entrevistados consideran que la competencia internacional es desleal debido a la falta de controles efectivos sobre la importación de productos textiles de bajo costo. Tanto Martín como Leonardo afirman que el mercado argentino está desprotegido y que las medidas existentes no alcanzan para equilibrar la competencia. Sus posturas se alinean con lo que planteamos en el capítulo 3, subcapítulo 2.

### **3.3 Medidas de defensa**

Los dos empresarios relatan experiencias similares, ya que no accedieron a créditos para

proyectos productivos, no encuentran líneas de financiamiento accesibles y sienten una ausencia general de acompañamiento estatal. Tanto Las Kaprinas como Signal describen un contexto donde las PyMEs deben desarrollarse sin herramientas financieras que faciliten inversión en tecnología, expansión o modernización, tal cual mencionamos en el capítulo 3, subcapítulo 3 (UNIDO, 2023).

#### **4.2.5 Entrevista a Sukha - Microemprendimiento**

“Sukha” es un microemprendimiento de ropa tejida a mano creado por Valentina Batista, quien realiza distintos tipos de prendas como vestidos, pantalones, tops o conjuntos personalizados, y comercializa sus productos a través de redes sociales, ya que no cuenta con un e-commerce.

La entrevista realizada a Valentina nos brinda una mirada de la industria textil artesanal, aportando una perspectiva diferente a la de empresas más consolidadas como King of the Kongo o Frères. Valentina describe un escenario donde el e-commerce se volvió una clave de supervivencia para sostener visibilidad y ventas, ya que los consumidores actuales buscan comodidad, rapidez y la posibilidad de comparar precios en distintos canales. Además, destaca la acelerada penetración de plataformas extranjeras que imponen precios imposibles de igualar para un emprendimiento de producción manual. Su experiencia ratifica que, aunque el mercado online ofrece oportunidades, también expone las desigualdades del sector, especialmente para quienes producen a baja escala y con costos más elevados.

Asimismo, destaca que la falta de medidas de apoyo estatal, la elevada carga impositiva y la falta de controles sobre importaciones de bajo costo profundizan la brecha entre los emprendimientos locales y los grandes jugadores internacionales. Señala que muchas veces el

emprendedor no cuenta con herramientas financieras y crediticias para invertir en tecnología, publicidad o mejora de procesos, lo que limita su capacidad de competir. Este contexto genera incertidumbre y preocupación hacia el futuro, especialmente ante la posibilidad de que más emprendedores queden fuera del mercado.

Finalmente, menciona que el factor relevante de negocios como el suyo es el valor emocional y simbólico del producto artesanal. Explica que muchos clientes eligen su marca no solo por la prenda en sí, sino por la calidad del trabajo manual, la personalización y la cercanía en el trato. Estos atributos representan una ventaja diferencial frente a las plataformas masivas que pueden replicar.

#### **4.2.6 Análisis semántico de Osgood**

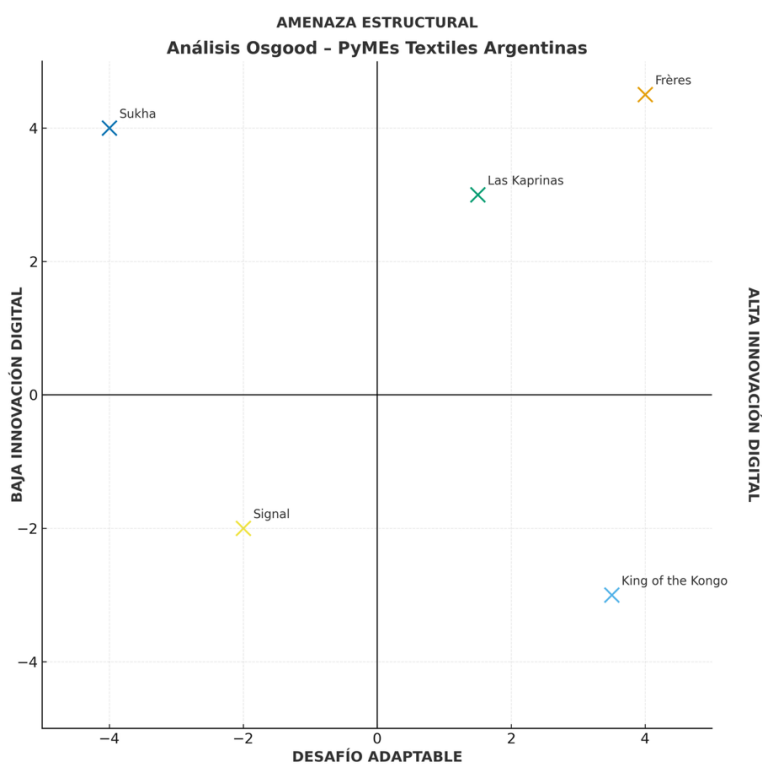
Para profundizar la comprensión de las distintas posturas y estrategias de las empresas entrevistadas, se empleó un análisis de diferencial semántico tipo Osgood. Este análisis gráfico contrasta la percepción del impacto del e-commerce internacional (amenaza vs. desafío) con el grado de innovación digital y omnicanalidad (baja vs. alta digitalización). Esta herramienta posiciona a cada PyME en un espacio conjunto, revelando sus percepciones y su nivel de adaptación.

El análisis dividió a las empresas entre aquellas que perciben una amenaza crítica y aquellas que lo ven como un desafío adaptable. en el grupo de amenaza crítica se encuentra Frères, que a pesar de su alta innovación digital, percibe la irrupción del e-commerce como un impacto "devastador". En una posición similar se ubica Sukha, un microemprendimiento con digitalización básica, para quien la imposibilidad de igualar los precios implica una amenaza existencial. En este mismo grupo, pero con mayor madurez digital, se encuentra Las Kaprinas.

Esta PyME está en proceso de alta inversión en innovación, pero siente un efecto más inmediato y directo de la penetración de plataformas extranjeras, obligándola a ajustar márgenes constantemente, lo que subraya la amenaza sobre su rentabilidad.

En el grupo de desafío adaptable se ubican King of the Kongo y Signal. King of the Kongo se posiciona como una PyME de alta innovación y fuerte marca, interpretando el e-commerce como un desafío manejable mediante la diferenciación de valor, ya que su consumidor prioriza la marca, el diseño y la calidad sobre el costo. En contraste, Signal, con menor madurez digital, percibe la amenaza de forma más indirecta y a mediano plazo, sintiéndolo menos crítico en su operación diaria.

Figura 30: Percepciones y nivel de adaptación de las PyMeS entrevistadas.



Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.7 Triangulación de instrumentos

Con el objetivo de enriquecer la comprensión de los efectos del e-commerce internacional en la competitividad de las pymes textiles argentinas, se aplicó una triangulación de instrumentos, que combinó encuesta a consumidores, entrevistas a dueños de pymes textiles y un focus group a los empleados de una de ellas. Esta metodología permitió abordar el objeto de estudio desde distintas perspectivas favoreciendo una mayor validez y comprensión.

En conjunto, todos los instrumentos confirman que el avance del e-commerce internacional, impulsado por la innovación tecnológica, está modificando la competitividad del sector textil argentino, tal como se planteó en la problemática y en la hipótesis de la investigación.

En primer lugar, respecto a la variable “E-commerce internacional”, la encuesta muestra que el canal online se consolidó como vía habitual de compra para la indumentaria, en línea con el crecimiento del 46% en órdenes de e-commerce registrado a nivel país, tal como se describió en el capítulo 1, subcapítulo 1. Esta tendencia se refleja en todas las entrevistas: King of the Kongo y Frères relatan que su modelo de negocio directamente no podría existir sin venta online; Las Kaprinas y Signal señalan que el aumento en la demanda posterior a la pandemia los obligó a profesionalizar su presencia digital; y Sukha, aun siendo un micro-emprendimiento artesanal, reconoce que vender por redes y plataformas es condición de supervivencia. El focus group refuerza esta idea al mostrar cómo el trabajo diario de los empleados se desplazó hacia otras tareas, evidenciando un esquema omnicanal cada vez más marcado.

Cuando se analiza la penetración de plataformas extranjeras, la triangulación muestra una validación consistente donde la encuesta evidencia que una porción de los consumidores compra en plataformas extranjeras, atraídos por la combinación de precios bajos y amplia variedad, tal

como se desarrolló en el capítulo 1, subcapítulo 2. En las entrevistas, todos los empresarios coinciden en que estas plataformas ya son un competidor instalado: Matías (King of the Kongo) y Lautaro (Frères) describen un impacto “devastador” en marcas independientes; Martín (Las Kaprinas) y Leonardo (Signal) hablan de una fuerte presión sobre los márgenes; y Valentina (Sukha) remarca que para producciones manuales los precios son directamente imposibles de igualar. Incluso los empleados de King of the Kongo, aunque no vean todavía un efecto directo en sus tareas, reconocen que la presencia de estas plataformas modifica las expectativas de precio y variedad de los clientes.

En cuanto a la innovación tecnológica asociada al e-commerce, la encuesta y el marco teórico señalan que las grandes plataformas basan su ventaja competitiva en el uso intensivo de inteligencia artificial, big data y sistemas de recomendación, lo que les permite ajustar oferta, precios y logística en tiempo real, tal como se analizó en el capítulo 1, subcapítulo 3. Las PyMEs entrevistadas confirman esta brecha, King of the Kongo, Frères y Las Kaprinas utilizan chatbots, automatización básica y campañas segmentadas; Signal se encuentra en una etapa más temprana, aunque proyecta incorporar IA; y Sukha apenas puede invertir en herramientas digitales sencillas. El focus group muestra que, puertas adentro, la tecnología es percibida como aliada para agilizar el trabajo, pero todavía se limita a procesos operativos, lejos del nivel de sofisticación que caracteriza a las plataformas internacionales.

Respecto a la variable “Impactos en el mercado textil argentino”, los datos convergen de manera clara en la dimensión hábitos de consumo. La encuesta muestra que el precio es el factor de decisión dominante y que un porcentaje elevado de consumidores está dispuesto a comprar en plataformas extranjeras cuando percibe que la diferencia de costo es significativa, en línea con los estudios de CACE, Kantar y PCMI citados en el capítulo 2, donde se destaca que alrededor

del 70% de los compradores online prioriza el precio. Los testimonios de las PyMEs replican este patrón: todos los empresarios señalan que sus clientes comparan permanentemente precios y promociones, y el focus group confirma que, en el día a día, los consumidores llegan “con la página abierta”, revisan descuentos y muchas veces se inclinan por la opción más barata, aunque valoren calidad y diseño.

En cuanto a la competitividad, la triangulación muestra que la hipótesis de un impacto negativo sobre las PyMEs textiles se sostiene empíricamente. La encuesta refleja que muchos consumidores sustituyen marcas locales por opciones internacionales cuando la diferencia de precio es elevada, mientras que los empresarios describen una reducción de márgenes para intentar “no quedar afuera” del mercado. King of the Kongo, Frères y Las Kaprinás hablan de una competencia “imposible” en términos de costos; Signal percibe el impacto de manera más indirecta, a través de sus clientes; y Sukha transmite el riesgo concreto de que emprendimientos artesanales desaparezcan. Estas percepciones se alinean con los datos del capítulo 2, subcapítulo 2 donde se señala que cerca del 30% de las PyMEs del rubro ha perdido participación frente a la producción extranjera, y que muchas se ven obligadas a estrategias de diferenciación para sostenerse (ProTejer 2025).

Sobre la innovación empresarial, la encuesta evidencia que una parte relevante de las PyMEs ya integra e-commerce propio con redes sociales y marketplaces, pero con distintos niveles de profesionalización. Las entrevistas confirman esta similitud, ya que King of the Kongo y Frères aparecen como casos de omnicanalidad avanzada; Las Kaprinás y Signal se encuentran en un proceso de expansión y ajuste; y Sukha ilustra el extremo de la falta de digitalización, aunque con una fuerte construcción de comunidad y valor simbólico. El focus

group refuerza la importancia de coordinar stock online y físico, para mejorar la comunicación interna.

Finalmente, en cuanto a la variable “Regulación y políticas públicas”, se describe un contexto de apertura comercial y flexibilización regulatoria donde todas las PyMEs entrevistadas coinciden en señalar la alta carga impositiva, la falta de controles efectivos sobre importaciones de bajo costo y la ausencia de créditos accesibles para inversión en tecnología o modernización.

## CONCLUSIONES

En este último apartado, se presentan las conclusiones del trabajo de investigación, las cuales permiten dar respuesta a las preguntas y objetivos planteados al comienzo del estudio.

La investigación permitió comprender de manera integral cómo la expansión del e-commerce internacional está impactando en la producción textil argentina y transformando las dinámicas competitivas del sector. A lo largo del trabajo se observó que el ingreso masivo de plataformas globales, sumado a la aceleración digital posterior a la pandemia, no constituye un fenómeno aislado, sino un cambio estructural que modifica tanto el comportamiento del consumidor como las posibilidades de adaptación de las empresas locales. Este proceso involucra dimensiones tecnológicas, culturales, económicas y regulatorias que interactúan entre sí y generan nuevas tensiones en la producción nacional.

El estudio permitió advertir que el e-commerce se consolidó como un canal dominante dentro del consumo de indumentaria. La digitalización ya no es un complemento del modelo tradicional, sino que es un factor de supervivencia para sostener la visibilidad y competitividad. Las empresas que lograron incorporar herramientas digitales y omnicanalidad se encuentran mejor posicionadas, mientras que aquellas con menor digitalización enfrentan mayores dificultades para sostener sus operaciones. Esta creciente importancia del entorno digital transforma el rol del punto de venta físico, sin dejar de ofrecer un espacio de valor agregado, atención personalizada y soporte a la experiencia online.

Asimismo, el análisis permitió reconocer el protagonismo que asumieron las plataformas extranjeras en la toma de decisiones del consumidor argentino. La combinación de precios

extremadamente bajos, variedad y disponibilidad permanente genera un atractivo difícil de contrarrestar para la producción nacional. Este fenómeno produce un desplazamiento de la demanda y una mayor exigencia por parte de los compradores, que incorporan nuevos parámetros de comparación y adoptan hábitos de consumo digitales más exigentes.

En paralelo, la investigación evidencia que el sector enfrenta limitaciones históricas que se intensifican en el contexto actual. Se presenta una alta carga impositiva, costos laborales elevados, dificultades para acceder a financiamiento y escasa protección frente a importaciones de bajo costo. Estas condiciones afectan la capacidad de las empresas para modernizarse, incorporar tecnología o invertir en mejoras productivas. La ausencia de mecanismos de defensa efectivos y la falta de políticas públicas orientadas a equilibrar las condiciones de competencia generan un escenario donde las plataformas internacionales operan con ventajas significativas, mientras que las PyMEs nacionales se ven obligadas a ajustar márgenes, disminuir volúmenes o redefinir su propuesta de valor para no desaparecer.

Pese a ello, el estudio también demuestra que existen estrategias dentro de este contexto desafiante. La diferenciación por diseño, identidad de marca, experiencia de compra y vinculación emocional con el cliente aparece como una estrategia central para sostener competitividad sin depender exclusivamente del precio. Muchas empresas locales encuentran en la calidad artesanal, la autenticidad estética, la proximidad con el consumidor y la construcción de sentido de pertenencia como herramientas efectivas para generar valor en un mercado dominado por la velocidad, los precios bajos y el consumo masivo. Esto permite afirmar que la industria textil argentina conserva rasgos propios, cargados de identidad y valor cultural, que todavía pueden actuar como frente a la estandarización global.

A su vez, se observa que la innovación empresarial, es un factor decisivo para la sostenibilidad futura del sector. La transición hacia modelos híbridos de venta, la adopción de herramientas automatizadas, la optimización de la logística y la gestión estratégica de datos se vuelven imprescindibles para acompañar las nuevas demandas del mercado. Esta transformación, sin embargo, no puede recaer únicamente en la voluntad individual de las empresas, requiere instituciones que promuevan inversión, formación, infraestructura tecnológica y mecanismos de regulación equilibrados.

En conclusión, el impacto de las plataformas de e-commerce extranjeras sobre la producción textil argentina constituye un fenómeno complejo y estructural. El mercado local se enfrenta hoy a un escenario en el que las reglas tradicionales de competencia quedan desbordadas por la presión de actores globales que operan con esquemas tecnológicos y económicos muy difíciles de igualar en el contexto argentino. Aun así, este panorama también abre oportunidades para aquellas empresas que logran innovar, diferenciarse y reforzar una identidad propia capaz de sostener su lugar en un entorno cada vez más exigente.

## LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Si bien este trabajo se ha desarrollado con rigor metodológico y triangulación de datos, es fundamental reconocer una serie de limitaciones. En primer lugar, la investigación presenta una restricción geográfica y demográfica, dado que el componente cuantitativo se concentró en consumidores con alta conectividad y se ubicó fuertemente en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires. Esto, si bien refleja los principales centros de consumo digital, puede no representar totalmente la diversidad de los hábitos del interior del país, introduciendo un potencial sesgo hacia una alta adopción tecnológica. En segundo lugar, el enfoque se limitó exclusivamente al sector textil y de indumentaria. Aunque esta delimitación permitió un análisis profundo de la competitividad frente al fenómeno del fast fashion, las conclusiones sobre la asimetría de costos y la diferenciación no son directamente generalizables a otros sectores manufactureros.

Finalmente, las conclusiones están sujetas a la volatilidad regulatoria y al contexto económico argentino. El análisis se realizó en un período de reciente flexibilización aduanera, por lo que cualquier cambio abrupto en el marco arancelario o fiscal podría modificar las condiciones de competitividad y las brechas regulatorias descritas.

## SUGERENCIAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

A partir de las conclusiones obtenidas y reconociendo las limitaciones de este estudio, se proponen las siguientes líneas de investigación para expandir el conocimiento sobre el impacto de la digitalización en la industria nacional.

La primera y más relevante es la investigación sobre la conciencia del consumidor sobre ética laboral y sostenibilidad en el e-commerce Internacional. Sería crucial investigar si el consumidor argentino es consciente y, lo que es más importante, si está dispuesto a actuar frente a las prácticas laborales y medioambientales asociadas a los bajos costos de producción internacional (como el uso de trabajo informal o el impacto ecológico de la moda rápida).

Una segunda línea de investigación se orienta al análisis del impacto regulatorio y fiscal. Se sugiere desarrollar modelos que comparen escenarios de implementación de un régimen arancelario o fiscal específico para el e-commerce internacional de bajo valor, prediciendo sus efectos en la recaudación y la reducción de la asimetría de costos para la PyME en general (no solo el rubro textil).

Adicionalmente, se propone un análisis comparativo de estrategias de omnicanalidad exitosas en casos de PyMEs textiles que hayan logrado escalar, identificando patrones de adopción tecnológica y factores críticos de éxito.

Finalmente, se recomienda una evaluación de la efectividad del apoyo estatal a la digitalización, para evaluar si las líneas de crédito existentes realmente impactan en la capacidad de las PyMEs para adquirir el software y la infraestructura tecnológica que las haga más competitivas.

## BIBLIOGRAFÍA

Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. Free Press.

Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires. (2024). *Tablas impositivas y regímenes de importación*. ARCA.

Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires. (2025). *Cambios en el régimen puerta a puerta: impacto impositivo*. ARCA.

Ámbito. (2025, mayo 7). *Importaciones: casi el 30% de las pymes perdió mercado frente a la producción extranjera*. Ámbito. <https://www.ambito.com/>

Ámbito Financiero. (2025). *Crisis textil: caída de producción y cierre de empresas*. Ámbito Financiero.

Alderete, M. V. (2019). *Adopción del comercio electrónico y desempeño de las PyMEs manufactureras argentinas*. *Revista de Economía*, 36(2), 1–15.

Alderete, M. V. (2023). *Comercio electrónico y adopción tecnológica en PyMEs argentinas*. *Revista Iberoamericana de Tecnología*, 15(1), 22–34.

Aliberti, A., Fernández, E., & Costa, N. (2023). *Cultura digital en organizaciones argentinas*. *Revista del Centro de Estudios Organizacionales*, 11(2), 140–158.

Americas Market Intelligence. (2023). *E-commerce en América Latina: Tendencias y comportamiento del consumidor*. AMI.

Best, J. W. (1988). *Research in education* (5th ed.). Prentice Hall.

BigCommerce. (2025). How AI is reshaping the future of global e-commerce.

<https://www.bigcommerce.com/>

Business & Human Rights Resource Centre. (2025). Labour conditions in fast fashion supply chains: Shein case analysis. <https://www.business-humanrights.org/>

Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (2025). Estudio anual de comercio electrónico 2025. CACE. <https://cace.org.ar/>

Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria. (2024). Informe sectorial textil y de confección. CIAI.

CAME. (2023). Informe anual de actividad PyME 2023. Confederación Argentina de la Mediana Empresa.

Cegid. (2025). Retail trends 2025: Omnichannel transformation. Cegid.

CEPAL. (2024). Competitividad industrial y apertura comercial en América Latina. Naciones Unidas – CEPAL.

Dialnet. (2023). Comportamiento digital en retail y adopción tecnológica. Dialnet.

Diario del Exportador. (2024). Cómo implementar una estrategia omnicanal en el sector moda. <https://www.diariodelexportador.com/>

Delzin, M. (1989). Métodos cualitativos para el análisis de programas sociales. Editorial Humanitas.

Fernández, F. D. (2022). El impacto del comercio electrónico en la productividad de las firmas

manufactureras argentinas (2014–2016) [Tesis de Maestría, UNSAM]. Repositorio Digital UNSAM. <https://ri.unsam.edu.ar/>

Fivestones. (2024). Real-Time Retail y los algoritmos de Shein: cómo funciona su sistema predictivo. Fivestones.

Fivestones. (2025). Tendencias de inteligencia artificial aplicadas al e-commerce 2025. Fivestones.

FMI. (2024). Report on market distortions and trade policy. Fondo Monetario Internacional.

Forbes Argentina. (2024). Los argentinos y el consumo estratégico online. Forbes Argentina.

Fundar. (2023). Análisis estructural de la industria textil argentina: concentración y competitividad. Fundar.

Fundación Observatorio PyME. (2025). Informe económico sobre apertura comercial y PyMEs manufactureras. FOP.

González, J., & Moreno, R. (2020). Marketing digital aplicado a PyMEs latinoamericanas. *Revista de Innovación Empresarial*, 8(1), 55–70.

IBM. (2024). What is artificial intelligence?. IBM. <https://www.ibm.com/>

iProUP. (2024). El consumidor estratégico argentino y la comparación de precios online. iProUP.

Kantar. (2024). Consumer insights: inflación, ahorro y consumo digital en Argentina. Kantar.

Kantar. (2025). Estudio de motivaciones y barreras de compra internacional. Kantar.

Launchmetrics. (2018). The state of retail omnichannel: fashion industry analysis.

Launchmetrics.

Ley 20.744 (1976). Ley de Contrato de Trabajo. Infoleg. <http://servicios.infoleg.gob.ar/>

Ministerio de Desarrollo Productivo. (2024). Programas de asistencia productiva para PyMEs.

Gobierno de Argentina.

Mintzberg, H. (1994). The rise and fall of strategic planning. Free Press.

Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272.

Muzzi, L. (2024). Gamificación en e-commerce: estrategias para incrementar la conversión.

*Revista Marketing Hoy*, 12(2), 55–68.

OMC. (2024). Informe sobre prácticas antidumping y comercio digital. Organización Mundial del Comercio.

Parlett, M., & Hamilton, D. (1976). Evaluation as illumination: A new approach to the study of innovatory programs. University of Edinburgh.

PCMI. (2025). Tendencias de compra online no deportiva en Argentina. Public Consumer Market Insights.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

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.

ProTejer. (2025). Informe anual de actividad textil argentina. Fundación ProTejer.

Redalyc – Bocanegra, J. (2021). Confianza y comportamiento del consumidor en comercio electrónico. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales*, 19(3), 122–145.

ReproDigital. (2025). Logística avanzada y tiempos de entrega en comercio electrónico internacional. *ReproDigital*.

Rodríguez Molina, M. (2025). Competencia desleal y comercio digital transfronterizo. *Revista Argentina de Economía*, 12(1), 44–58.

Roldán, P., & Valencia, C. (2022). Digitalización en la industria textil latinoamericana. *Revista Textil Internacional*, 7(2), 80–95.

Secretaría de Comercio. (2024). Controles antidumping en el comercio exterior argentino. *Secretaría de Comercio*.

Thomson Reuters. (2024). Impacto tributario del comercio electrónico transfronterizo. *Thomson Reuters*.

UNIDO. (2023). Industrial competitiveness and global input chains. Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial.

UNTAD. (2019). Digital Economy Report 2019. United Nations Conference on Trade and Development.

Universidad de Buenos Aires. (2024). Estudio de precios mayoristas. Universidad de Buenos Aires.

## ANEXOS

### Anexo 1 – ENCUESTAS



Sección 1 de 8

### Impacto de los e-commerce extranjeros

¡Hola!

Somos estudiantes de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE). Actualmente estamos desarrollando nuestro trabajo de investigación final, que analiza la expansión de los e-commerce extranjeros en Argentina y su efecto en la competitividad de las PyMEs textiles.

Rango de Edad: \*

- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55 o más

<p><b>Género: *</b></p> <p><input type="radio"/> Femenino</p> <p><input type="radio"/> Masculino</p> <p><input type="radio"/> Prefiero no decirlo</p> <p><input type="radio"/> Otros: .....</p>
<p><b>Ubicación de Residencia: *</b></p> <p><input type="radio"/> CABA</p> <p><input type="radio"/> GBA</p> <p><input type="radio"/> Interior del país</p>
<p><b>¿Compras indumentaria a través de internet? *</b></p> <p><input type="radio"/> Si</p> <p><input type="radio"/> No</p>
<p><b>¿Cuáles son los motivos? *</b></p> <p><input type="checkbox"/> Compré y tuve una mala experiencia</p> <p><input type="checkbox"/> No compré, pero me contaron una mala experiencia</p> <p><input type="checkbox"/> Prefiero probarme/ver/sentir el producto antes de comprarlo</p> <p><input type="checkbox"/> No sé cómo comprar a través de internet</p> <p><input type="checkbox"/> Considero que el proceso es complejo y tedioso</p> <p><input type="checkbox"/> Otros: .....</p>

\*\*\*

Frecuencia de compra de indumentaria **ONLINE** (industria NACIONAL): \*

- Una vez por semana
- Una vez por mes
- Una vez cada 3 (tres) meses
- Una vez cada 6 (seis) meses
- Una vez al año
- Nunca
- Otros: .....
- 

\*\*\*

¿Cuáles son los motivos por los que no comprás indumentaria online (industria nacional)? \*

- Mala calidad
- Precios altos
- Costos de envío
- Otros: .....
- 

\*\*\*

Frecuencia de compra de indumentaria **ONLINE** (e-commerce EXTRANJERA): \*

- Una vez por semana
- Una vez por mes
- Una vez cada 3 (tres) meses
- Una vez cada 6 (seis) meses
- Una vez al año
- Nunca
- Otros: .....
-

\*\*\*  
¿Cuáles son las razones por las que no compras en plataformas extranjeras? \*

- Falta de confianza
- Altas demoras en el envío
- Dificultad de reclamos y/o devoluciones
- Otros: .....

¿Cuál es la principal razón por la que elige comprar indumentaria en plataformas extranjeras?:

- Precio bajo
- Variedad de productos
- Variedad de diseños
- Calidad
- Tendencias
- Otros: .....

¿Cuánto dinero estima que gasta en indumentaria a través de plataformas extranjeras en promedio por compra?: \*

- Menos de \$10.000
- Entre \$10.000 - \$30.000
- Entre \$30.000 - \$50.000
- Entre \$70.000 - \$100.000
- Más de \$100.000

\*\*\*

Principal plataforma utilizada para la compra de indumentaria extranjera: \*

- Temu
- Shein
- Farfetch
- Revolve
- Amazon
- Ebay
- Ninguna
- Otros: .....

En el último año, ¿Su gasto en indumentaria online extranjera aumentó, se mantuvo o disminuyó?

- Aumentó significativamente
- Aumentó levemente
- Se mantuvo igual
- Disminuyó
- No compro

\*\*\*

En una escala del 1 al 5, ¿qué tan de acuerdo está con la siguiente afirmación?: "Las **marcas locales** ofrecen mayor calidad y durabilidad que las prendas importadas de bajo costo." \*

- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 - De acuerdo
- 5 - Totalmente de acuerdo



\*\*\*

En una escala del 1 al 5, ¿qué tan satisfecho está con el proceso logístico (tiempo y costo de envío) de las plataformas extranjeras?

	1	2	3	4	5	
Muy insatisfecho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy satisfecho

\*\*\*

Si tuviera un problema con una compra *online*, ¿en quién confiaría más para obtener una solución rápida y efectiva? \*

- Marca local (e-commerce propio)
- Plataforma extranjera
- Marketplace local (ejemplo: Mercado Libre)
- Ninguno
- Otros: .....

¿Cuáles son los motivos por los que considera que los precios de las empresas nacionales son más altos en comparación a las extranjeras? \*

- Mayor carga impositiva
- Mayores costos de mano de obra
- Mayores costos de insumos (materia prima)
- Mayores costos logísticos
- Mayor margen de rentabilidad esperado por las empresas nacionales
- Otros: .....

\*\*\*

¿Estaría dispuesto a pagar un 15% más por una prenda de producción nacional si se le garantiza calidad y sostenibilidad? \*

- Sí, definitivamente
- Depende que producto
- No, el precio es lo más importante
- Otros: .....

Al momento de realizar una compra en una plataforma extranjera, como Shein o Temu, ¿es consciente de las condiciones laborales y de producción asociadas a estas? \*

- Sí, soy plenamente consciente y lo considero muy importante
- Sí, tengo cierta conciencia, pero priorizo otros factores como el precio
- No, no lo tengo en cuenta a la hora de comprar
- Otros: .....

En una escala del 1 al 5, ¿qué tan de acuerdo está con la siguiente frase: "Soy consciente de que, aunque las compras en plataformas extranjeras son un beneficio para mi bolsillo, tienen un costo alto en la producción y el empleo de la industria textil argentina"?

- 1      2      3      4      5
- Totalmente en desacuerdo                        Totalmente de acuerdo

## **ANEXO 2: PREGUNTAS ENTREVISTAS**

### **Preguntas para King of the Kongo, Fréres, Las Kaprinas y Signal**

E-commerce:

- 1) En el caso de Hirkum, ¿cómo fue la evolución de su e-commerce desde que comenzaron? Y en el caso de Las Kaprinas, ¿cómo logran contactarse con los clientes?
- 2) ¿Cómo impacta la introducción de plataformas de e-commerce extranjeras en el mercado local?
- 3) ¿Están explorando herramientas digitales, automatizaciones o nuevas tecnologías en ambos negocios que les permitan competir en igualdad de condiciones con plataformas como Shein y Temu?
- 4) ¿Qué rol cree que jugará la innovación tecnológica en su estrategia a futuro?

Impactos en el mercado textil argentino:

- 5) Desde su experiencia con los clientes, ¿nota que el consumidor argentino tiende a priorizar el precio por sobre la marca al momento de elegir una prenda?

- 6) ¿Cómo ha impactado el ingreso masivo de indumentaria a través del e-commerce internacional (a precios bajos) en sus márgenes de rentabilidad bruta en los últimos años?
- 7) ¿Considera que la integración de distintos canales, como redes sociales y página web, es un factor clave para la supervivencia?

#### Regulaciones y políticas públicas:

- 8) Habiendo transitado distintos gobiernos y cambios regulatorios, en la actualidad ¿cómo están gestionando las tasas impositivas y arancelarias sobre sus productos?
- 9) ¿Cree que el gobierno debería ajustar o modificar las resoluciones vigentes sobre las importaciones textiles?
- 10) En relación con la pregunta anterior, ¿Siente algún tipo de protección por parte del Estado como financiamientos o respaldo frente a estas plataformas extranjeras?
- 11) Desde su experiencia como fabricante local, ¿percibe que existe una competencia desleal generada por la diferencia en la carga arancelaria o por la subfacturación dentro del régimen “puerta a puerta”?

#### Generales

- 12) ¿Considera posible competir en costos frente a estas plataformas internacionales?
- 13) ¿Cree que el consumidor es consciente de todo el proceso que conlleva fabricar, los impuestos que deben pagar, etc?
- 14) De cara al futuro, ¿cuál cree que será la principal clave de supervivencia para las PyMEs textiles argentinas en los próximos cinco años, frente al crecimiento sostenido del e-commerce internacional?

#### Preguntas para Sukha - Microemprendimiento

1. Nos podrías contar sobre tu negocio y tu rol en él
2. ¿Cómo venden sus productos?
3. ¿conoces los beneficios del e - commerce?
4. ¿Considera que la integración de distintos canales, como redes sociales y página web, es un factor clave para la supervivencia?
5. ¿Cómo impacta la introducción de plataformas de -commerce extranjeras en el mercado local?
6. Desde su experiencia con los clientes, ¿nota que el consumidor argentino tiende a priorizar el precio por sobre la marca al momento de elegir una prenda?
7. Desde su experiencia como pyme, ¿percibe que existe una competencia desleal generada por la diferencia en la carga arancelaria o por la subfacturación dentro del régimen “puerta a puerta” en el rubro textil?
8. ¿Considera posible competir en costos frente a estas plataformas internacionales?

9. ¿Cree que el consumidor es consciente de todo el proceso que conlleva hacer una prenda para ustedes?
10. Para finalizar, queremos agradecerle por su tiempo y dejarle un espacio para que realice algún comentario o aporte adicional que considere relevante y que quizás no hayamos abordado en la entrevista.

### **ANEXO 3: PREGUNTAS FOCUS GROUP**

#### **Preguntas para empleados de King of the Kongo**

##### 1) Cambios en el trabajo

¿El e-commerce cambió su forma de trabajo?

“¿Cómo sienten que cambió su trabajo cotidiano desde el crecimiento del e-commerce de la empresa?”

- ¿todos los productos están online también?
- ¿Qué pasa cuando van a cambiar a la tienda?

##### 2) Comportamiento del consumidor

“¿Perciben que los clientes hoy valoran más la marca y calidad que el precio, o notan que el precio pesa más en la decisión de compra?”

##### 3) Competencia internacional

“¿Creen que la presencia de plataformas como Shein o Temu afecta de alguna forma su trabajo, los objetivos de la empresa o la visión a futuro?”

##### 4) Tecnología e inteligencia artificial

“¿Cómo viven internamente la incorporación de nuevas tecnologías e inteligencia artificial en los procesos, especialmente teniendo en cuenta que algunas tareas se automatizan?”

##### 5) Competitividad y mejoras

“Desde su experiencia diaria, ¿qué creen que podría mejorar la empresa para mantenerse competitiva frente a la crisis económica y al mercado online?”

### **ANEXO 4: ENTREVISTAS**

#### **Entrevista 1: Matias Palermo (King of the Kongo)**

[Entrevista Matias KOTK.mp4](#)

24/10/2025



**Delfina:** Bueno Matias, muchas gracias por recibirnos, mi nombre es Delfina.

**Matias:** Un placer.

**Diego:** Mi nombre es Diego.

**Julian:** Mi nombre es Julian.

**Delfina:** Bueno muchas gracias como te decimos. Para comenzar te queremos explicar nuestra tesis es de innovación en modelos de negocio, los efectos y la penetración de las plataformas e-commerce en la industria textil argentina y toda la producción local, así que te vamos a estar realizando unas preguntas los 3. La idea es abordar sobre esta temática, y todo lo que vos nos puedas brindar bien recibido será.

**Matias:** Perfecto.

**Diego:** “Bueno mati, nos podrías contar un poco de vos, qué rol tenes en la empresa, cómo surgió esta idea de King of the Kongo, una Pyme tan grande hoy por hoy.

**Matias:** “Bueno, yo soy el socio gerente, tengo mi socio que arrancamos hace 11 años con KOTK en un departamento. Hoy somos casi 102 personas, vamos a terminar siendo este año, y bueno creció a un nivel muy veloz después de la pandemia. Hasta la pandemia fuimos trabajando todo el tema de posicionamiento desde el local, pero el local no había tenido un boom, y en el 2020, todo el mundo encerrado, ahí explota lo que es la tienda online. Y nosotros somos una marca de nativos digitales, ya desde que arrancamos, en su momento con facebook, la marca nació en redes sociales y cuando pasó todo lo de la pandemia, todo el mundo con el celular encerrado, nosotros ya estamos super posicionados con una tienda online armada. Y muchas marcas no tenían, no le daban bola a este canal.

En 2020 el e-commerce hace un boom, estaba todo el mundo encerrado, embolado, comprando, osea cobraban los sueldos y gastaban, y nosotros ahí fue que empezamos a crecer, crecer, crecer. Tanto que hoy el canal online, depende el mes, representa entre el 25 y el 30% de la facturación total de la empresa.”

**Diego:** “Muy interesante Mati. En un artículo de FORBES vimos que el e-commerce fue un gran impulsor en esta marca, y queríamos saber cómo fue la evolución desde que surgió, si en un principio tenían proyectado trabajar tanto de esa manera o cómo fue que se fue presentando.”

**Matias:** “Okey, al principio había una resistencia de parte del consumidor a comprar online porque estaba esto de que a la gente le gustaba mucho ir a probar y demás. Que paso? La pandemia obligó a todo el mundo a empezar a comprar online. Si vos ves en los análisis de e-commerce, la pandemia fue un antes y después en lo que es e-commerce. La realidad es que en nuestro caso nuestro público es joven, osea nuestro rango etario es hasta 40 años, entonces como que fue un público que ya fue educado, fue creciendo con nosotros con la marca y fue educado a consumir de manera online, y no tiene tanto tema con esto de que cambia y demás. Y el crecimiento desde la pandemia, donde nosotros marcamos el inicio de este boom, hasta hoy fue sostenido, y de hecho hay muchos eventos, ustedes saben que esta el Hot Sale, Cyber Monday, y ahora el Black Friday en Argentina, osea es como que todos los eventos son porque son días en donde la gente se conecta, y está esa idea de gastar. Por más que uno ponga ofertas que no son tan buenas y demás, la gente ese día consume igual. Osea siempre te va a ir mejor con mejores ofertas, eso seguro, pero hay una predisposición con esto de los eventos, y demás, y lo que mueve el e-commerce que es genial. A nosotros como empresa, antes era navidad la fecha que te movía la vara. Hoy tenes navidad, hot sale, cyber monday que son a ese nivel. Son eventos que cobran una importancia muy importante, y a nivel flujo financiero en la empresa también vos lo calculas, y decis: bueno che, yo enero y febrero por ejemplo en Argentina son vacaciones, a vos acá te baja mucho el consumo. Nosotros tenemos concentrado en Buenos Aires, y lo que sostiene la empresa son los locales de la costa, que tenemos en Mar del Plata, Pinamar y en Necochea. Necochea es muy chiquito, osea no nos mueve la aguja pero en Mar del Plata y Pinamar se dispara el consumo y acá (CABA) muere. Pero ahora pusieron por ejemplo un evento en febrero

de e-commerce y te levanta la venta, entonces nosotros dentro de lo que es la planificación financiera, ese evento hoy cobra relevancia, y así está impactando el e-commerce en todo lo que es la planificación anual de la empresa”

**Delfina:** “Perfecto, muchas gracias. Entendemos de que a ustedes les está yendo super bien, que se están expandiendo, nuevos locales, etc. Pero sentís que hay quizás, en no a vos como marca principal, pero quizás a la industria o a vos también como marca, la presencia y la penetración de otras plataformas de e-commerce extranjeras puntualmente?”

**Matias:** “Sí, yo creo que es como querer tapar el sol con un dedo o con una mano, la realidad es que sí afecta a la industria textil argentina. Yo creo que más que las plataformas como Shein o Temu que serían las más grandes en cuanto a ventas, es también esto de que antes era todo 100% industria nacional argentina y no estaba esto de la importación, nadie podía importar. Nosotros pudimos empezar a importar y así se equilibró la balanza, pero los que sostienen hoy el modelo 100% industria nacional, no te dan los costos. Hay un tema de costos, del costo productivo argentino y a nivel impositivo también, que no sirve, y no te permite competir con este tipo de plataformas. Yo creo que, por ejemplo, también tiene que ver con el tipo de marca. Nosotros somos una construcción como nombre de marca, que nos permite enfrentar este tipo de adversarios de otra manera, porque mi consumidor no está buscando precio, sino marca y calidad. Hoy en Shein y Temu se busca precio y obviamente en una sociedad, hoy que estamos viviendo en Argentina 2025, crisis y recesión, a ver, la gente elige consumir este tipo de productos, pero no es no es un adversario directo nuestro, sino creo que es más para otro tipo de de textiles.”

**Julian:** "Bien, ahora nos gustaría consultarte si en lo que es el **e-commerce** ustedes están pensando implementar o quizás ya implementan todo lo que son **herramientas nuevas de tecnología como con inteligencia artificial y todo esto**, como para posicionarse, también que dijimos que, eh, ustedes no compiten directamente, pero eh, quizás para tener un mejor posicionamiento, aunque King of the Kongo ya lo tiene, eh, si están implementando herramientas de automatización, inteligencia artificial o algo por el estilo."

**Matias:** "Sí, 100%. De hecho, por ejemplo, los **chatbots en todo lo que es atención al cliente**, y que esto es, eh, creo que es algo que todos en la industria tenemos que, que, que tener y demás, pero que sí genera, nosotros, por ejemplo, **reemplazamos directamente un puesto de trabajo por un chatbot con IA**, donde a nosotros teníamos una persona 100% avocada al canal de **e-commerce** donde contestaba absolutamente todo, donde se fue migrando después a, bueno, una jornada, eh, parcial, o sea, media jornada y el chatbot, y hoy ya aprendió tan rápido la IA que no es necesaria la persona. O sea, se reubicó el puesto, eh, pero sí en todos los procesos, sobre todo también, cuando nosotros al crecer tanto, necesitamos mucha información. Siempre yo los lunes llego, por ejemplo, acá a la oficina, tengo un informe de dónde, o sea, de absolutamente todo: cuánto stock tengo, por qué es mi plata parada, cuánta, eh, en qué situación están todos los

cortes, dónde están todas las partes de importados y demás, y hoy **estamos integrando un sistema que nos da toda esa información junta con IA**. Así que sí, o sea, está atravesando absolutamente toda la IA."

**Delfina:** "Okey, muchas gracias. Eh, si bien vos ya nos comentaste acerca de que los consumidores específicos, eh, de tu negocio no ven el precio como quizás un factor que les mueva la la aguja a la hora de decidirse a comprarles o no, ¿si igual crees que hay un pequeño porcentaje o un pequeño sector que consideras de que quizás ya no les está consumiendo tanto porque por la crisis, etcétera, u otros factores también, les está influyendo? O también tu mirada hacia la **industria en general textil**, de si considerarás de que a la gente le está costando mucho más el tema de la ropa, ¿no?, del consumo."

**Matias:** "Sí, yo creo que tenemos **varios frentes abiertos**, ese es el tema, es el tema de la **importación y los bajos precios** que te puedo ofrecer hoy China con con las plataformas, eh, y además el **contexto macro**. O sea, el **consumo está frenado y obviamente sí nos afecta**. Por eso buscamos todo el tiempo estrategias de precio, estrategias de promociones y demás, y con eso apalancamos poder atravesar este tipo de situaciones. O sea, a ver, a todos nos golpeó de distinta manera, eh, pero como te decía, creo que lo importante es que activamos y gestionamos en tiempo y forma."

**Diego:** "Bueno, ahora queremos saber, eh, de qué forma han **integrado sus canales de venta**, tanto tiendas físicas como e-commerce, eh, como redes sociales, para ofrecer una experiencia omnicanal unificada a todos los consumidores."

**Matias:** "Okay. Nosotros trabajamos con **Dragonfish**, que es un sistema de gestión, o sea, donde se integra con **TiendaNube**, o sea, que es nuestra plataforma de **e-commerce**. Nosotros usamos TiendaNube como base, que ellos tienen un servicio, eh, de tiendas online como estandarizado para tiendas más chicas y después como para tiendas grandes tienen como un servicio como Mercado Libre, muy parecido. Nosotros estamos con ellos, eh, somos uno de los ahí como unicornios de lo que es la venta online de textiles y lo que hicimos es ellos en ese, en ese segmento tienen la opción de vos poder integrar, por ejemplo, alguien compra en la tienda online y puede retirar por cualquiera de nuestros locales. Y eso hizo obviamente que nosotros tengamos que integrar toda una logística que, por ejemplo, no sé, los miércoles se retira en el local de Ramos Mejía si vos compras. O sea, no retirás todos los días, o sea, sino que es depende el reparto de toda la mercadería que va a los locales en las camionetas, ese día se puede retirar. O Mar del Plata o en el, o sea, en el local que sea, pero sí tenemos ese, eh, esa opción de, de poder integrar absolutamente todo."

**Delfina:** "Perfecto. Bueno, muchísimas gracias. Ya nos diste un pantallazo del tema del **e-commerce**, de cómo es el impacto en todo el rubro. Ahora, te queríamos hacer más preguntas relacionado a todo lo **arancelario, lo impositivo**. Sabemos de que están hace varios años, entonces atravesaron distintos gobiernos, eh, distintos cambios regulatorios, etcétera. Entonces,

consultarte, ¿cómo lo vienen manejando? Y ahora en la actualidad, o sea, volviendo un poco para atrás y ahora, ¿cómo lo están manejando? Eh, sabemos de que tienen una parte que ahora están trayendo importado, pero cómo es el resto de lo que queda de la industria nacional acá con, con, bueno, con todos los impuestos, etcétera."

**Matias:** "Okay. Eh, **Argentina tiene un tema con una carga impositiva muy alta.** O sea, más allá del 21%, vos tenés un total de una de una prenda, te representa el **51% son impuestos para la gente.** Entonces, lo que pasa en Argentina es que, quieras o no, la ropa hasta que no se modifique la, la, el tema tributario, no va a bajar de precio, o sea, va a seguir siendo cara. Le debe pasar a ustedes como consumidores, no sé si tuvieron la oportunidad o no de viajar afuera, **Zara acá es carísimo, por ejemplo.** O sea, no es, no es una marca económica y afuera no es caro. O sea, vos te comprás algo en Zara, hablando, por así decir, no sé, a 30, \$40 y acá eso mismo te sale 100. O sea, entonces es como, por más que, o sea, si no no hay una una un cambio a nivel **impositivo** y a nivel **tributario**, que es lo que plantea un poco actualmente el debate electoral, no, esto va a seguir siendo así, o sea, y y lo, o sea, el más perjudicado al final es el consumidor, que eso es lo que tiene que entender la gente, o sea, porque a ver, yo con los con los impuestos puedo trabajar de distintas maneras, porque accedo a créditos o, por ejemplo, la ganancia lo dejo de un lado, o sea, es como, uno tiene distintas cosas, herramientas para poder trabajar con lo impositivo, pero al final, el que más repercutido termina siendo es el el consumidor."

**Julian:** "Entendiendo que a las empresas nacionales el gobierno, el Estado le pone muchas trabas y todas terminan afectando al consumidor, mezclándolo un poco o vinculándolo con lo del tema de las importaciones de las empresas y plataformas *fast fashion* Temu, Shein, ¿Cómo crees, o si nos puedes dar tu opinión, de que el gobierno podría ayudar a la situación de la industria nacional para poder, no digo que competir por costos, porque es imposible, pero, eh, cómo los podría ayudar para evitar el ingreso masivo?"

**Matias:** "A ver, yo soy pro libre mercado, o sea, no no no tengo miedo a competir, o sea, sí creo que las **reglas no son justas**, o sea, donde yo pago tanta carga impositiva y el otro no, o sea, ahí es donde yo necesito que realmente esto se equipare y se se ajuste, o sea, necesitamos que los impuestos bajen, o sea, que porque yo no tengo miedo a con mi producto a competirle a uno de afuera, o incluso yo también importo, entonces es como, en realidad yo elijo la calidad que yo importo de mis productos de Asia, por ejemplo, o sea, yo Temu o Shein, la calidad de la mayoría de las cosas son muy malas, o sea, y las que son de marca, porque vos tenés Adidas oficial dentro de Shein, por ejemplo, eh, los precios, o sea, no no distan tanto lo que hay acá, entonces, ahí hay un tema entre la gente que se anima a comprar y esperar y también, vos tenés un tema, Shein te llega entre 30, 40, 60 días, depende, o sea, el traqueo del pedido es bastante complejo, eh, si bien llega todo, la realidad es que yo he comprado, yo mismo he consumido, o sea, no no, por eso mismo te digo, no tengo como una guerra comercial ni nada contra contra estas plataformas, a contraria, soy súper pro libre mercado, sí necesitamos que se ajuste la balanza en cuanto a lo

tributario y yo puedo competir con lo que traigo afuera, mixeando con lo nacional. Y también creo que eh, lo que hace este tipo de apertura tan eh descontrolada es que, o sea, la la industria nacional sí muere en cuanto a lo que vos fabricás acá, es muy complejo competirle a lo de afuera, pero si a mí vos me bajás la carga impositiva, yo te puedo competir. Entonces, vos tenés de afuera, tenés el transporte marítimo, carga de nacionalización, o sea, hay un montón de de un montón de cosas que se pagan también por traer producto, eh, que bueno, o sea, podés llegar como a a mixear la industria, que para mí es el el mejor escenario hoy al que tiene que ir, que es que tengamos una una industria nacional en lo que es bueno y una industria importadora en lo que no somos buenos. En Argentina es, por ejemplo, todo lo que es camperas, somos, no no está la tecnología o si está es muy caro de producir y la verdad que, o sea, no puedo, o sea, vos puedes comprar un producto allá en en lo que es China, por ejemplo, de muy buena calidad, eh, por un precio que aca no lo logras ni aunque quisieras entonces por ejemplo Argentina es un país productor a nivel de lo que se llama punto, que son todas telas de algodón, en lo que es algodón es muy bueno. En todo lo que es sintético, por ejemplo todo el mundo conoce una North Face, eso en lo que es Asia, vos podés estar fabricando una campera de ese estilo con calidad y con pluma, a ver podés tener la sintética con guata o con pluma que la pluma es muy cara, por un costo de 42 dólares, podés tener una una campera del del nivel de North Face fabricada afuera. Obviamente, después de eso tenés que traerlo, nacionalizarlo. Ahí está el tema que también nosotros sufrimos a nivel impositivo, que es cuando vos traés, vos pagás, si yo, a mí la campera me salió 42 dólares fabricarla, acá yo pago 42 dólares casi de impuestos. Entonces, ahí es donde la regla no es justa. Entonces, nosotros necesitamos avanzar en una reforma tributaria, ni hablar en una reforma laboral, pero porque eso va a traer también que sea más flexible. Hoy cualquier persona dentro de lo que es el rubro textil mira 10 veces antes de tomar una persona, ¿por qué? Por toda la industria del juicio. Pero bueno, ya ahí nos vamos de tema de la pregunta, eh, si querés seguimos con la siguiente, pero."

**Diego:** "Eh, muy interesante lo que nos dijiste, con respecto a lo que ya nos acabas de decir, surge una siguiente pregunta que es que si actualmente te sientes protegido por parte del gobierno, esto más que nada por el la parte impositiva. Supongo yo que sería la protección que le pueda dar el gobierno a las pymes locales, pero por otra parte tú nos dices que te gusta el libre mercado y, tipo, que se te facilita importar. ¿Cómo qué piensas de ese tema o cómo lo podemos...?"

**Matias:** "Yo, sí, yo creo que hay que ir desregulando, o sea, de a pasos, o sea, como darle los instrumentos a las a las empresas argentinas para que puedan importar, que es, o sea, es lo normal en todas partes del mundo, o sea, y también yo creo que este tipo de gobiernos favorecen, por ejemplo, a ver, por ejemplo, la minería, el shale gas y todo, bueno, son industrias que generan mucho, son muy rentables. A estos no se les cobra nada. Y las industrias que son poco rentables, vamos a tener que reinventar. O sea, en Argentina la industria textil es poco, o sea, siempre fue rentable porque estaba muy protegida. Con esto de que se saca la protección, es poco rentable hacer todo acá. Entonces, ir a un mix, pero que esto se haga escalonado. No te pueden

sacar, o sea, abrir las importaciones indiscriminadamente, como están haciendo, eh, y yo, porque esté parado en un lado en el cual dije, 'che, cambio de gobierno', me preparo para todo esto y me fui al toque a Asia a buscar mis proveedores y tampoco es fácil, o sea, vos tenés que tener un broker, tenés que tener, o sea, es un es un 'bicho' conseguir las fábricas, todo. Eh, entonces, para el que no lo pueda hacer o no tuvo, o sea, la posibilidad o la visión de poder hacerlo, creo que es muy agresivo esto y creo que es en algún punto condenante a que si esto no cambia de rumbo, o sea, hay muchas Pymes que pueden llegar a quebrar o perecer en el camino, realmente, o sea, entonces, a nivel gobierno, yo no quiero, no tengo banderas políticas, o sea, no creo en el proteccionismo absoluto ni en las desregulación total, o sea, sí creo en un libre mercado, pero que Argentina viene de un extremo y hay que hacerlo escalonado, eso sí creo. ¿Por qué? Porque el talento y el diseño está. El tema es que sea justo para todos, o sea, porque obviamente si te abren todo, vos no vas a poder competir con productos que están fabricándose afuera sin ningún tipo de regulación ni nada, eh, y ahora estamos en una instancia que todavía no vinieron muchas marcas afuera, que van a venir. O sea, esto, o sea, el camino es que vengan. Yo no tengo miedo a competirle a esas marcas, yo lo quiero es que la balanza sea justa para todos. Entonces, yo no quiero que me protejas de que vengan marcas, quiero que me protejas de este tipo de diferencia en carga tributaria, exacto."

**Delfina:** "Perfecto, te agradecemos por por toda esta explicación. ¿Crees que, sí, si consideras que los consumidores son conscientes de todo el proceso que vos tenés que hacer para producir, tanto para importar? Sabemos que te pronunciaste en tus redes sociales acerca de este tema, pero si si crees que hay alguna medida o alguna forma de que el consumidor entienda el por qué de tus precios, el por qué de tu calidad, etcétera, todo lo que eso conlleva."

**Matias:** "Yo creo, justamente tomé la la posta en ese sentido de empezar a transmitir en redes sociales todo esto porque hay mucho desconocimiento, como seguramente en todas las áreas de de distintos rubros, de todo lo que conlleva tener una marca. O sea, hoy hay mucha gente que quiere tener su marca de ropa y todo y no sabe todo este detras de escena, entonces, yo llegué, che, yo soy un referente en lo que es esto, eh, y puedo contar y también educar en el buen sentido al consumidor dándole la información de, che, o sea, vos estás atacando a la industria nacional, pero la industria nacional lucha contra un 51% de carga, entonces, o sea, en realidad, el que te está sacando la plata es el gobierno, no somos nosotros. A ver, es una empresa, tiene que ser rentable, o sea, yo no voy a estresarme y vivir, o sea, con lo que demanda tener más de 100 personas y 100 sueldos, o sea, cada 30 días, o sea, no no me cargaría con todo eso si no sería para ganar dinero, ahí sería absurdo, o sea, pero, sí me parece muy importante como que se sepa el trasfondo porque la gente cuando va a comprar dice, 'No, esto es carísimo' y no sé qué. No, che, o sea, el 51% de eso pagás impuestos y el otro corresponde a salarios, cargos de estructura, querés un buen producto de buena calidad, o sea, entonces hay todo un un trabajo que en mi caso que estoy haciendo de informar todo esto, porque hay mucho desconocimiento y se cree que porque uno tiene, nosotros somos marca de shoppings, por así decirlo. Eh, el shopping, por ejemplo, para que ustedes solo sepan, se lleva un 12% de comisión sobre el total de tu venta. O

sea, que vos pagás 21%, el consumidor final, cuando, o sea, de IVA, el 12% se lo lleva el shopping, además del alquiler y, o sea, tenés un costo variable que además te cobran si superás tanta facturación. Entonces, imagínense lo lo por qué los precios de shopping también, o sea, además de todo lo que lo que conlleva. Entonces, ahí el el emprendedor en cada apuesta que hace, nosotros abrir cada local, o sea, hoy abrir un Alto Palermo entre local, llave, todo. Llave, no sé si saben lo que es, es es vos pagás para poder estar ahí. Se dice, cada vez que vos renovás, pagás. Hoy abrir un Alto Palermo son \$

200,000 dolares un local de 50 m<sup>2</sup>, entonces estás hablando de una inversión desde el lado de la empresa que vos tenés que proyectar y decir, 'che, ¿en cuánto recupero yo 200,000 dolares? ¿Cuánto tengo que vender para yo recuperar eso?' Sí, los shoppings son centros urbanos que mueven mucha gente, o sea, y son centros de posicionamiento, o sea, es otra la percepción de la marca de shopping a la marca de de de calle, digo, o sea, por así decirlo. Eh, entonces bueno, no sé si respondí un poco la pregunta."

**Delfina:** "Sí, no, genial y más de lo que más de lo que esperábamos, buenísimo. Muchas gracias."

**Diego:** "Perfecto." "Gracias, Mati. Eh, ahora como opinión personal de cara para el futuro, ¿cómo crees que las Pymes argentinas tendrían que trabajar en los próximos 5 años ante este fenómeno de las e-commerce internacionales que cada vez abarcan más el consumo en Argentina?"

**Matias:** "Eh, yo creo que lo importante es **construir marca**. O sea, si te vas a quedar en importar, hay, que creo es lo que pasa mucho en Avellaneda, mucha zona de Avellaneda, es el no la no construcción de un nombre y de un que, a ver, la gente es, sí, o sea, a ver, en nuestro caso, o sea, nosotros hay una construcción desde quién usa, nosotros seguimos a quién usa, a quién le damos, a quién, o sea, quién representa, quién es el embajador de nuestra marca, o sea, quiénes son los embajadores, hasta el marketing, todo, o sea, hay mucho por detrás que se hace que hace que vos veas en todos lados el nombre King of the Kongo, o sea, y entonces, el que no tiene un nombre en la plaza, hoy no construye a partir de crear una marca, yo la veo muy complicada en ese caso, o sea, la veo muy complicada, porque, porque vos vas a Asia y hoy importás una remera lisa, importás un chaleco liso, un buzo, o sea, entonces lo que terminás pagando, en realidad, es la percepción que tiene, la calidad, o sea, todo, pero al final, también es el nombre de pertenecer a esa *crew*, por así decir, que elige tu marca. Entonces, si bien no hay una construcción de marca, yo creo que si esto sigue así, hay muchos que van a quedar en el camino, por simple, o sea, no no hay que ser un genio para pensar en esto, sino que vos pensá que si vos vendés algo genérico, o sea, como pasa mucho en Flores, eh, viene cualquier marca de afuera, Pull&Bear, Bershka, vende básicos súper baratos, más baratos incluso que jamás los podés conseguir en Flores, ¿cómo vas a competir? Ese es como para mí el el a dónde tiene que ir un poco y pensar a a a mediano plazo, como como textiles, el el tema de construir nombre, marca."

**Delfina:** "Perfecto. Bueno, de parte de los tres te queremos agradecer profundamente por abrirnos las puertas, por todo lo que lo que nos contaste. Eh, bueno, y y también esto esperamos de que de que bueno, de que funcione, que sea favorable para vos y en todo este tema de la conciencia del consumidor, eh, bueno, funcione. Eh, para finalizar también te queríamos consultar si tenés alguna otra acotación, algún comentario que nos quieras hacer o que creas que nos puedes llegar a servir a nosotros, que nosotros no te preguntamos, quizás, eh, o es nada que te pueda comprometer o que no te sientas incómodo, ¿no?..."

**Matias:** "No, no, no, cero. Eh, yo creo que es un momento muy bisagra, eh, o sea, justo estamos previo al domingo de elecciones haciendo esta entrevista, entonces estamos obviamente expectantes. Nosotros obviamente sí planificamos dos escenarios, pues si no es como que vivís en Narnia, por así decirlo, o sea, como que, a ver, uno va a ser muy volátil, el otro no. Eh, creo que sí eh hay mucho, o sea, cuando vas creciendo, y esto a a todo lo que es emprendedores y que van como ahí están en el entre medio entre ser empresa y emprendedor, tenés que aprender a planificar mucho. O sea, nosotros, por ejemplo, estamos ya fabricando el verano que viene. O sea, yo ya tengo adentro la colección de invierno cerrada, o sea, hay cosas corrigiendo y todo, obviamente la colección de verano, que estamos hoy es 20 y pico de octubre ya salió y demás, pero yo ya tengo fabricado eso, estoy casi terminando a fabricar invierno y estamos fabricando, arrancando a fabricar el verano del otro año, o sea. Entonces, la planificación en este rubro, creo que en todos, pero en este, y sobre todo, esto para mí es clave, como si esto va a ir a una matriz productiva mixta, Asia tiene sus tiempos y Argentina tiene sus tiempos de producción. Yo hay, por ejemplo, que vos tenés, no sé, yo la pego con un producto, no es lo mismo reponer en Asia que reponer acá. Yo acá, teniendo mi fábrica, si lo fabrica acá, puedo reponer en cuestión, si le meto mucho push, 60 días, y en China estás hablando de solo 60 días de barco. Entonces, vos tenés 60 días de barco, nacionalización, si te sale el canal rojo, puedes tardar 20 días la mercadería, un mes, lo que sea, o sea, vos pagás por día que está ahí parada la mercadería, o sea, entonces, la planificación creo que es el mejor consejo que yo le puedo decir, dejar a cualquiera que quiera estar o está en el medio ahí emprendiendo o tenga, ya cuando tenés una empresa, yo creo que sos más previsor por la carga que tenés obviamente en tus en tu espalda, porque si no te volvés loco, eh, pero bueno, creo que el el planificar es la clave del éxito."

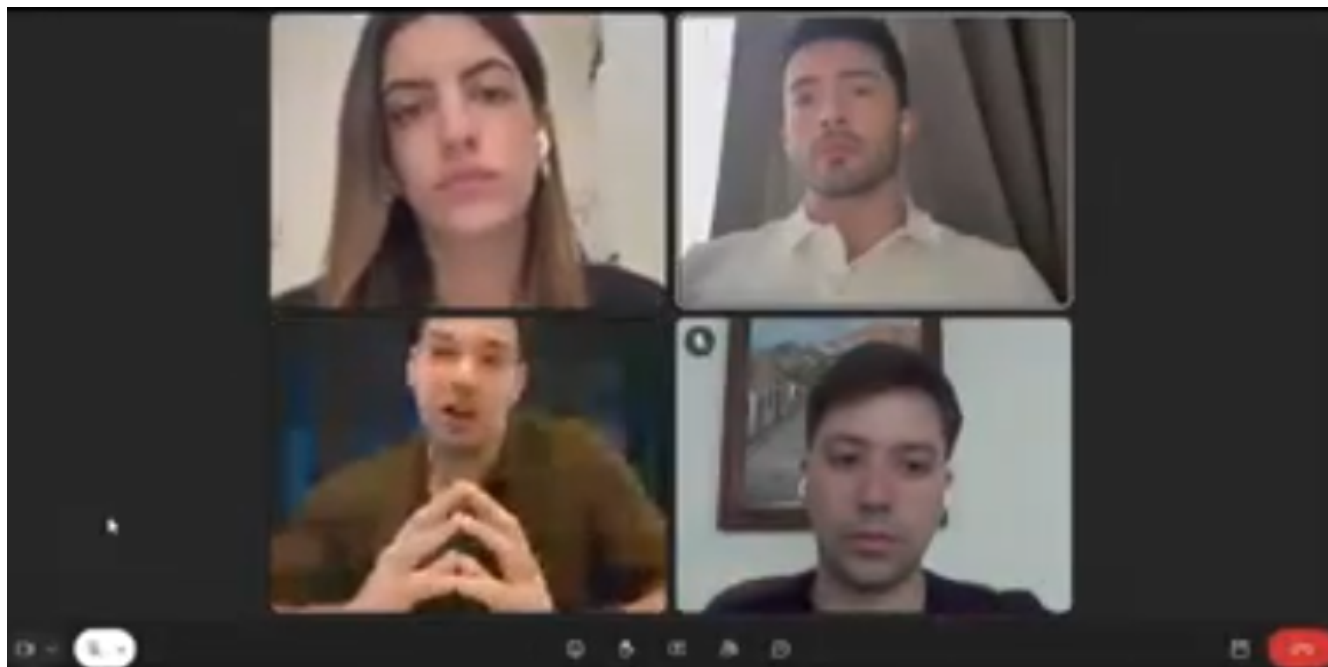
**Delfina, Diego y Julián:** "Perfecto, muchísimas gracias."

**Matias:** "Un placer."

**Entrevista 2: Martin Julian Garcia (Las Kaprinas)**

[ENTREVISTA MARTIN JULIAN GARCIA.mp4](#)

26/10/2025



**Delfina.** "Hola Martín, muchísimas gracias por recibirnos. Para comenzar, te queríamos contar un poco sobre nuestra tesis, que está basada en **innovación de modelos de negocio** y todos aquellos efectos de la **presencia del e-commerce internacional en el mercado textil argentino**. Es por eso que te queríamos preguntar si te podías presentar vos, el rol que tenés en tus dos negocios, explicarnos un poco de de ambos, eh, brevemente, pero bueno, para que todos podamos entender un poco más."

**Martin:** "Bueno, de antemano, de nada, espero que les sirva la entrevista y poder explicarles lo mejor que pueda todas las inquietudes que tengan respecto a la textil. Yo, mi nombre es Martín García, como la isla, sencillo. Eh, soy analista en informática, pero que pronto ingeniero en informática también, pero hace casi 10 años que me dedico a eh, la **fabricación de producto terminado para marcas** y en ese ínterin de haber fabricado tanto tiempo, formamos una **marca propia** eh, que se llama **Hirkum**, la cual empezó más como un negocio secundario para los tiempos que tenía muertos, digamos, y terminó siendo eh, una empresa bastante importante, o sea, de casi el **30% de la rentabilidad del total**."

**Delfina:** "Perfecto. Y en el caso de la fábrica, ¿nos podrías contar un poco brevemente cómo funciona?"

**Martin:** "Sí, o sea, la fábrica básicamente está, o sea, si bien tenemos la marca interna que para nosotros internamente no deja de ser una marca más, o sea, los pedidos vienen como cualquiera otra de las marcas. Nosotros eh, como empezamos, básicamente, es primero que tenemos un sector muy fuerte en lo que es **tejido de punto**, o sea, nosotros somos especialistas en todo lo que es cardigan, bufandas, ruanas, gorritos. Tenemos un sector de plano, pero nos destacamos

por eso, o sea, nos dedicamos sobre todo a todo lo que viene de máquinas de tejer rectilíneas y hacemos también lo que sería **mezcla de tejido con *denim***, por ejemplo. Eh, o sea, nos diferenciamos mucho en ese en ese segmento de mercado. Después lo que es remería, pantalones, plano y todo eso no es nuestro fuerte, o sea, eso se lo delegamos a alguien más, si bien lo hacemos para nuestra marca interna, no es lo que fabricamos para otros. Este, nosotros básicamente **abarcamos todo el proceso productivo** que viene desde la **compra del hilado** que en los últimos años lo empezamos a **importar directamente desde China para abaratar costos** y de ahí se pasa a desarrollo, diseño, producción, que vendría a ser básicamente tejer las prendas, armarlas, lavarlas, plancharlas y si tienen algún proceso de bordado, de estampa, de serigrafía o lo que sea que lleve la prenda en particular de la cual estamos hablando, eh, se se se termina de hacer ese proceso, se plancha, se embolsa, se pone la etiqueta *bio* o lo que sea que corresponda y se entregan en caja producto terminado, puede ser en local, puede ser en fábrica. Normalmente lo que hacemos nosotros es, eh, hablamos con el cliente. Nuestros clientes son súper variados, o sea, tenemos desde personas que se abrieron una cuenta en Instagram y terminaron siendo *influencers* y se abrieron una marca de ropa y me dicen, 'Che, yo vi este TikTok y me gustaría mucho hacer esta prenda, pero en este color y con este dibujo' o marcas súper importantes que están en todos los *shoppings* del país y te mandan una ficha de medida exacta y te dicen, 'Yo quiero desarrollar esto en lana merino, eh, no sé, con tanto de sisa, tanto de espalda, tal, tales botones y tal etiqueta' y uno le tiene que respetar, digamos, todo lo que ellos piden y entregarles ese producto, que normalmente tiene una diferencia de precio, ¿no? en cuanto a eh, la rigurosidad que uno le tiene que tener con la que está entregando, pero bueno, a fines generales sería eso y lo que sería nuestra marca la manejamos como una marca independiente, que si bien tenemos diseñadores y demás, tipo que trabajan en paralelo, no deja de ser a la fábrica que le llega un pedido como si le llegara un pedido de cualquier otra marca y nosotros el fabricamos."

**Delfina:** "Perfecto, bueno, muchísimas gracias. Nos quedó bueno, clarísimo y clarísima también la distinción. Ahora te queremos hacer un poco de eh, centrarnos en todo lo que sería el **e-commerce**. Entendemos de que en el caso de Las Kaprinas, eh, vos vas recibiendo los pedidos, eh, digamos, de forma uno a uno con el cliente, eh, pero te quería hacer una consulta, en el caso de Hirkum, eh, ¿cómo fue quizás la evolución del e-commerce? O sea, ¿desde siempre tuvieron una página web, la fueron trabajando, qué usan, etcétera?"

**Martin:** "Y la realidad es que varió mucho, o sea, si bien en Las Kaprinas siempre nos manejamos eh, básicamente en por mail o por WhatsApp, en el caso de Hirkum, si bien empezamos así, nosotros tenemos un fuerte mayorista sobre todo, eh, que de hecho, eh, la presentación de mi trabajo final de de informática, básicamente, es una web B2B para poder comercializar directo al producto mayorista a otras empresas, eh, **sí empezamos a usar mucho lo que era e-commerce, sobre todo en pandemia**, porque básicamente era un *boom*, o sea, vos subías cualquier foto que no tenía ni la producción, ni la calidad, ni la cantidad de *influencers*, ni lo que pago de nada hoy por hoy, igualmente la gente compraba y compraba un montón. Vos podías vender 100 pedidos por día con una foto medio mala de un artículo no tan bueno, o sea, es

una, no es para nada el escenario de hoy, ¿no?, pero bueno, en su momento, casi que te diría 2020, 2021, el e-commerce fue un un *boom* increíble que, eh, nada, cualquier persona que ya lo haya explotado en ese momento va a saber de lo que hablo, porque realmente el impacto era tremendo."

**Diego:** "Perfecto, nos quedó muy claro esto. Por otra parte, queríamos preguntarte, eh, ¿cómo impacta esto de las **plataformas extranjeras en el mercado local**, o sea, más precisamente como en tu rubro textil, no sé, cómo lo percibís vos?"

**Martín:** "Y la textil de todos los rubros habidos y por haber que están pegando en la recesión y que tienen algún impacto de China es el **peor de todos**, por mucho. Eh, no solo desde el, o sea, es como que básicamente hay dos variables, yo siempre me dedico a hacerle producto terminado a marcas, eh, obviamente se puede también fabricar en China el producto terminado con anticipación, o sea, uno puede mandar a desarrollar a China, no solo comprar en Shein o en Temu. Eh, pero igualmente en Shein lo que pasa, por ejemplo, es que hay mucha diferencia en cuanto a **las ventajas que ellos tienen incluso impositivas**. O sea, una persona, yo estuve en China el año pasado y una persona hoy cuando compra en Shein directamente, básicamente, **no paga más que IVA hasta 400 dolares**, entonces es una diferencia brutal porque yo si quiero, por ejemplo, importar hilado, tengo que pagar IVA, IVA adicional, ingreso bruto, ganancias, ganancias anticipadas y todo eso, de alguna manera se lo tengo que trasladar al cliente, porque yo no tengo manera, no es que si vos me venís a comprar a mí 400 dolares, a mí me lo van a deducir de algún lado, yo te podría decir a vos, yo te vendo 400 dolares sin impuestos y a vos te va a salir un 35% menos probablemente esos 400 dolares que me quieras comprar, pero no tengo esa ventaja económica. Entonces, desde el vamos, eso está muy barato. El chino vende muy barato. El chino vende lo que en el resto del mundo también no se acepta, o sea, **estándar de calidad que quedaron de rezagos** los meten en Shein y los venden por debajo del costo que yo tengo de producción. ¿Por qué? Hay países, o sea, que no aceptan mucha de la calidad que entra acá, no se puede vender en Alemania, en Inglaterra o en Francia, o sea, no lo dejan ni entrar. Entonces, vienen para acá. Desde el vamos, eso está muy barato y segundo, le sacás los impuestos. Entonces, te queda un producto que es prácticamente regalado, o sea, no no tiene sentido el hecho de que yo te pueda, si vos sos una persona con un poder adquisitivo medio alto, capaz, sí, voy a decir, 'Bueno, me compro una prenda que tenga cierta calidad, qué sé yo', pero hoy por hoy, como están los ingresos, que una persona normal no no pasa del millón de pesos, nadie va a mirarte a ver si compro o no compro, o sea, directamente elijo en Shein lo más barato, me compro 10 prendas y me sirven dos, genial, la pagué \$5,000. Las otras ocho la descarto, la tiro a la basura y después veremos, como le llega a los pingüinos, no sé, o sea, como, eh, un tema muy, muy amplio para abarcar, pero sí, en general, eh, **casi que el 70% de las prendas que hoy se venden en el país son importadas** y eh, el otro 30% restante, digamos, tiene que competir desde una postura más de calidad que de otra cosa, porque si no te diferencias, eh, compitiendo en este mercado es muy difícil."

**Julian:** "Ahora te consultamos, en cuanto al e-commerce, para poder competir con **plataformas extranjeras chinas** que están teniendo un *boom* muy muy alto, eh, ¿ustedes están implementando alguna herramienta de **automatización o algo de nuevas tecnologías** para poder competirles en cuanto al posicionamiento que están teniendo y esta interacción tan alta que generan en las redes sociales, con la publicidad y todo esto?"

**Martin:** "Eh, sí, o sea, es como que en cierta manera todo es un especie de **prueba y error**, porque esas campañas son campañas que realmente están muy optimizadas, o sea, yo he visto más o menos cómo funcionan los algoritmos de Shein y Temu y la verdad que son increíbles en el hecho de predicción, de tipo de quién es su consumidor ideal, de cómo buscarlo, de cómo llamarle la atención y de cómo hacer que concrete una primera compra, o sea, desde ese vamos, ellos tienen una ventaja que es excepcional, o sea, saben cuándo la gente compra, o sea, si vos sos de Boca y comiste asado y es domingo, es el momento de mostrarte la publicidad, o sea, como eh, que yo olvidate que no llego ni de cerca a tener semejante nivel de de precisión en el mercado. Eh, pero sí uno trata de tomar, digamos, todas las medidas, por ejemplo, hoy por hoy eh, **cada vez le tratamos de hacer más énfasis a lo que es la calidad que otra cosa**, porque desde el lado del precio no tiene ningún sentido que yo pueda competir, o sea, entonces, toda tu publicidad tiene que ir medio orientada a poder diferenciarse. Parece una una pavada, pero, por ejemplo, casi te diría que el **80% de las prendas que vienen de China son de poliéster** eh, y el algodón pasó a ser casi un, te diría, un lujo, entre comillas, porque es como que, 'Decís, ¿es de algodón?' Ah, entonces, capaz, no es chino, o sea, lo cual es una locura, en cierta manera, porque siempre fue el algodón lo más común del mundo y siempre fue como, bueno, para diferenciarte lana o algún tipo de de seda o cualquier otro tipo de de hilado más más yendo a la fibras naturales, pero si bien el algodón es una fibra natural, digamos, pasó a ser eh, diferencial, entre comillas, porque en China casi que las prendas no vienen así, o sea, viene todo derivado del petróleo, del plástico, eso también tiene sus sus otros inconvenientes. Eh, pero bueno, digamos, la la orientación al e-commerce pasó mucho por ese lado, hacer foco en la calidad, la durabilidad y no tanto capaz eh, por el precio, porque desde ese segmento yo no puedo competir. Y en el en cuanto me decís lo de automatizaciones y demás, o sea, si bien nosotros usamos un estándar normal de, bueno, las empresas que todos conocemos, no sé si se nombran o no, pero digamos, eh, en el estándar, sí nos ofrecen mucho, por ejemplo, cada vez más, eh, lo que sería **chatbots o generar las las publicaciones directamente mandando una foto solamente del producto** y te generan las fotos, las fotos de modelos hiperrealistas, que cada vez lo veo más y capaz te ahorrás campañas enteras de eh, de ir a pagar maquilladora, locación, eh, modelo, dos personas que hagan marketing y todo, con un servicio en el cual mandás una foto y lo hacés, que yo no sé hasta qué punto, y que es baratísimo, estamos hablando de \$1,000 la foto, \$2,000 el video, o sea, en lo cual vos sacás, querés sacar un par de artículos, porque hiciste una cápsula, sale \$30,000 y lo y lo sacás de nuevo, digamos. Que no sé yo a ciencia cierta, porque todo es un prueba y error, cómo va a ser el impacto a futuro, o sea, porque no sé si como marca te perjudica o no te perjudica el hecho de usar IA, hoy todos los estándares dan que la IA vende más que el el contenido orgánico, es como una locura, pero la gente como que consume cada vez más el lo

generado por IA. Entonces, eh, así a ciencia cierta, o sea, si te digo, se prueban muchas cosas, pero no sabés cómo van a responder hasta, eh, pasado un tiempo o no, incluso con cómo cómo va a ser la recompra de estas mismas personas que compran en Shein, porque vos le podés preguntar hoy a la mayoría de la gente te va a decir, 'Mi experiencia fue eh, buena o mala' y dentro de del del porcentaje, te diría que la mayoría es mala, o sea, tiene un porcentaje de gente que lo que lo lo valida, pero todos prueban, básicamente, como, bueno, lo traigo y pruebo. Si si me salió mal, no compro más. Si me salió bien, vuelvo a comprar y busco cómo aprender a comprar en Shein. Y dentro de esos dos locales, y pero, probablemente, hay un grupo del grupo que compró en Shein y no le sirvió, al cual puedo recuperar el mercado interno local si si mejorás, digamos, tus condiciones. Ahora, eh, al otro mercado, probablemente lo perdiste, o sea, le gustó Shein y le salió \$2 y le sirve y va a seguir comprando."

**Diego:** "Ya nos decías un poco que si actualmente como que la gente prefiere el precio hoy por hoy, pero ¿eso es algo que es actualmente, por la situación actual o es algo que ya se viene dando, como que el consumidor argentino tiende a priorizar el precio o la marca?"

**Martin:** "No, ahora más que nunca prioriza el precio, o sea, siempre fue un un hecho de que la ropa argentina es cara y es verdad, es cara, o sea, uno ve el resto del mundo y y la ropa sale un 50% más que países limítrofes de lo cual hay para hablar dos días, o sea, de por qué sale lo que sale y de cómo se podría bajar. Eh, que igualmente no sé si después queremos lo cubrimos en en algún punto, sobre todo lo que está en impuestos del el producto terminado y la materia prima, que ese es un rol fundamental, que si no se cambia lo que sale la materia prima, nunca se va a poder bajar el costo del producto, aparte de la carga impositiva. Eh, pero sí, cada vez más el consumidor de de del día a día necesita precio y las marcas también, para poder ser rentables, porque eh, si no, o sea, si es como que capaz hace dos años uno se sentaba y decía, 'Bueno, yo quiero hacer este producto' y después hablabas el precio, hoy si querés hablar con cualquier marca que quiere hacer algo, te pregunta el precio antes de empezar. O sea, que el panorama desde ese vamos, 100%, que es muchísimo más importante hoy el precio que en el pasado. Y segundo, que eh, medio que hay una como, eh, idea colectiva de que, eh, digamos, la textil siempre en Argentina como que caza en el zoológico, entonces, tiene mucho como desprestigio interno, cuando no es tan así, porque yo, y repito, estuve en China, vi gente a trabajar 30 horas, tipo, 30 días seguidos, 12 horas por día, y bajo ese estándar que ni siquiera es el que nosotros compramos, nosotros le compramos a Bangladesh, qué sé yo, y si laboró un chino así, no me imagino cómo será en Bangladesh, que es muchísimo peor. Eh, nosotros en nuestra industria no queremos ese estándar, nadie quiere trabajar así, entonces, medio que la idea general también tiene que venir desde partir de decir, eh, okay, vos querés trabajar en condiciones dignas, tenés que comprar la ropa que venga de condiciones dignas, porque si no, como que no tiene mucho sentido, si lo aplicás a todas las áreas y entonces todos los empleados trabajarían en malas condiciones para poder pagar lo mismo que ellos quieren consumir. Eh, pero bueno, sacando de eso, hay 10 millones de variables, también entiende uno que, de por sí, hay una recesión, el ingreso del poder económico es muy poco y, obviamente, uno va a terminar, sin ningún planteo,

diciendo, 'Bueno, yo esto lo puedo pagar y esto no'. Entonces, desde ahí, eh, todo el mundo hoy por hoy mira el precio, porque el el bolsillo y la economía está muy difícil para eh, la clase media, o sea, la clase media está, eh, sí,

Diego: "A los que mas duro nos pego"...

Martin: "Total, así que por por mucho es el factor determinante hoy por hoy cuando te querés sentar a ver cualquier conversación de cualquier desarrollo. El precio es fundamental. Incluso te diría, y no sé si me desvíó demasiado, que, por ejemplo, hace un año nosotros teníamos, eh, acuerdos que te pedían de marcas grandes, por ejemplo, si podías conseguir **certificados de eh, hilados que vengan con eh, GRS, que es básicamente el estándar global de reciclados**, o sea, cuando una prenda tiene por lo menos un 50% de materia prima reciclada, ya sea porque se hizo con materiales de PETs o algodón reciclado, que se mezcla con lana o cualquiera, se le puede poner, digamos, el estándar global de eso y es un certificado que te deja poner la etiqueta. Hasta hace un año y medio, capaz, marcas grandes te lo empezaban a pedir como había un tema mucho más importante en cuanto a decir, 'Bueno, cuidamos el ambiente' eh, y hoy por hoy ni existe, o sea, ni está la conversación. Es como, 'Bueno, ¿cuál es más barato?' A ver, eh, y desde esa base se cierra, se cierra todo lo demás, no no no te ponés a fijarte si va a tener huella ecológica o si va a ser una empresa B, todo eso quedó de lado, porque porque el precio le gana a todo, digamos."

**Julian:** "Ahora, viendo lo que nos comentás de que ya de por sí la situación a nivel general en el país es mala, digamos, y teniendo en cuenta el impacto que están teniendo las e-commerce, que venden a precios más bajos, ¿ustedes en particular notaron una **disminución en las ventas o quizás en los márgenes?** O sea, entiendo que ustedes no les van a competir por precio, porque sería imposible competirle a China por precio y ustedes buscan la diferenciación, pero, a pesar de esto, ¿ustedes han notado una disminución en cuanto a ventas o a márgenes?"

**Martin:** "Sí, total, o sea, total, porque uno no eh, o sea, si bien no me diferencio por precio, el precio está, es lo primero que abris cuando mirás la página, o sea, yo lo trato de hacer al mejor estándar posible y ganándole lo mínimo posible como para que que tengas relevancia y poder, o sea, poder generar clientela, básicamente, te diría, o sea, porque todas las personas nuevas que quieren conocer, capaz el que tengo consumidor hace años conoce mi marca y sabe cómo es, pero hoy por hoy, cualquier persona que me quiera comprar nueva, que abre Instagram y vio una foto de algo que le gustó, si bien entra y hace foco en la calidad, eh, el hecho de que la primera vez me compre o no, el precio va a ser súper relevante. Entonces, eh, primero que apunto por ahí y segundo, o sea, que por lo cual mi utilidad baja, básicamente, porque tengo que bajar los costos, implica bajar, sí o sí, la utilidad, incluso después uno aumenta la eficiencia, reduce personal y todas las medidas, ¿no?, que uno pueda tener, que capaz antes decía, 'Bueno, hago la camioneta, capaz, mando la camioneta dos veces por día a Capital y a Martínez', bueno, organizo la vuelta y salgo un lunes, miércoles y viernes y todo eso, trasladado a todos los procesos, ¿no?, de cuántas horas, de cómo hacés para rendir el aceite en la máquina, todo súper, ultra, mega

optimizado, para abaratar costos, digamos, pero a eh, a fin de cuentas, siempre terminás sacándole también parte de la utilidad, porque, eh, si no no, si no, hoy por hoy, no vendés nada. O sea, esa es la realidad, yo conozco muchos que incluso están en esta industria hace muchos años, no tanto capaz con su marca, pero sí con, eh, tejedurías o otras fábricas de producto terminado, incluso donde trabajaba mi programador, que trabajó casi 15 años en una empresa muy grande que tiene casi 10 veces la máquina que yo tengo y están cerrando, o sea, están cerrando cerrando, vendiendo las máquinas. Eh, porque hay que tener espalda para aguantar esa cantidad de gente durante 6 meses. Yo tomé muchas medidas, por ejemplo, para reemplazar a volúmenes de marcas grandes con volúmenes de marcas chicas, lo cual me implica, capaz, para el desarrollo que antes me llevaba a hacer un producto de 600 prendas, hoy tenés que hacer de 200 prendas y a esa persona que le hacés de 200 prendas, lleva entonces hacer el triple de fichas, el triple de compras de hilado, el triple de vuelta con la camioneta, el triple, el triple de todo. Y vos ganás lo mismo o menos, porque igual tenés que cerrar, digamos, los precios y ellos lo tienen que poder pagar, pero, digamos, eh, estás trabajando el triple para ganar lo mismo a priori, y probablemente menos, porque también vas a tener que bajarle el precio para poder cerrar. Entonces, en en todo el grueso de números, sí, estás en en en unos números que si no te sabés cinturar muy bien en en el mercado y, probablemente, estés o cerrando o con el agua por el techo o viendo cómo cambiar de de negocio. Lo veo muchísimo en nuestra industria."

**Delfina:** "Tenemos una, una consultita más respecto a esto, o sea, si bien nosotros ya comprendemos de que vos manejas redes sociales, página web, o sea, que todo el e-commerce vos ya lo tenés como en una **omnicanalidad** para, bueno, para ser más eficiente, para que la gente tenga como un espectro mayor eh, para visualizar, te queríamos consultar quizás más específico, obviamente, sin comprometerte, ¿cómo vos, si vos sentís que ahora vas a poder, tipo, sobrevivir, o sea, si estás sobreviviendo, si estás como que todavía te sostenés, o sea, en qué como línea te considerás vos actualmente en tus dos negocios, quizás una distinción, en Las Caprinas me siento quizás como que estoy un poco mejor, me puedo sostener, eh, quizás con Hirkum no, o sea, cómo estás ahí."

**Martin:** "Claro. Eh, o sea, el tema es, digamos, como yo no, o sea, justamente me mantengo porque **tengo los dos negocios** y probablemente me pueda mantener a raíz de que tengo dos negocios, porque si tuviera uno solo, te diría que estaría muy complicado, y de hecho, en realidad, si bien yo tengo esos dos, casi que tengo tres, porque también **importo hilado y vendo**, o sea, entonces es como, eh, entre todo eso eh, me mantengo bien, pero si yo tuviera que agarrar una sola de esas ramas para sostenerlo, sería muy difícil, porque capaz entre que medio que, generalmente las las marcas son medio estacionarias, o sea, uno vende muy fuerte capaz cuando lanza una colección de verano o de invierno y el resto del tiempo las ventas están hasta que de vuelta tenés un *sale* y plachadas, o sea, es como con períodos en los cuales vendés fuerte. Y en el medio yo no podría mantener la estructura de la marca, si no fuera porque tengo un negocio paralelo en el cual fabrico a los demás o porque vendo hilado y eso me vuelve a generar ingreso, o sea, es como que claro. Tengo varias patas en la silla y me mantienen, pero si te dedicás a una

cosa sola, realmente tenés que ser o muy bueno vendiendo, que obviamente existen, no digo que no, o sea, hay hay personas que son vendedoras natas y tienen su marca de ropa, digamos, y lo hacen, incluso de cara a ellas mismas y venden y venden, seguramente les va bien, eh, que son las menos, digamos, en el general, y también, bueno, va a haber gente que, seguramente, dentro de lo que es fabricación, encontró la manera de de poder mantenerlo, pero yo creo que, eh, sí o sí, la persona hoy que que está medianamente bien parada en la textil es porque tiene un negocio, o sea, como un negocio armado dentro de varios polos que lo que lo sostiene, ¿no? O sea, por ejemplo, nosotros tenemos lavadero, plancha, hilado, o sea, todo está como super medido para bajar los precios. Si yo tuviera que hacer fazones de cosas, por ejemplo, mandar a a tejederías externas o, eh, no sé, eh, mandar a planchar afuera, sería sería tanto el costo que no no podría hacerlo. O sea, si si hace un par de años no me hubiese preparado medianamente bien para esta situación, eh, no, yo creo que el escenario sería malísimo. Y en cuanto a cómo lo veo, la realidad es que tendría que esperar, por lo menos, 6 meses más, que es lo que vengo lo que vengo haciendo, o sea, lo que más o menos lo que digo, trabajo el triple o el cuádruple para cerrar con la misma cantidad de volumen, capaz que el año pasado, y en base a eso ver qué pasa, o sea, porque ahí te vas a tener 10 millones de variables. De por sí, hoy votamos y no sabemos si el lunes va a haber un un país extranjero que te presta plata o no, y si van a mantener las bandas o no, y en base a eso tengo que evaluar 10 millones de cosas de si los cheques que tengo a 30-60 van a valer lo mismo que dicen hoy que valen o si no, y eso te cambia todo, o sea, todo. Entonces, en 6 meses, dentro de todo lo que puedo prever, yo creo que voy a estar bien, eh, pero siendo una persona racional, uno va a apuntar al mercado, o sea, si el mercado no responde de la manera que uno necesita, y te conviene siempre cambiar de de rubro, o sea, donde el mercado esté. Por por una cuestión lógica, digamos, ¿no? Uno no se, yo, por lo menos, como persona que hace 10 años que es empresario y demás, no me caso con ninguna idea, o sea, si el mercado está, lo tenés totalmente en contra, eh, te conviene salir e ir a una playa que esté tranquila, o sea, porque vas a estar con un tsunami de frente. Eh, entonces, eh, de acá a 6 meses, depende de muchas cosas, cómo, cómo podría sacarlo. Si bien te digo, yo me podría mantener, tampoco la idea es siempre volverse loco para tratar de hacer algo que que no funciona. O sea, eh, si querés, en 6 meses les cuento cómo, cómo fue, hacemos otra entrevista.

**Diego:** "Perfecto. Ya que sale el tema de las elecciones y eso, queremos pasar un poco más al tema de las **regulaciones y políticas públicas**. Eh, habiendo transitado distintos gobiernos y cambios regulatorios, en la actualidad, ¿cómo estás gestionando estas **tasas impositivas y arancelarias** sobre los productos? O sea, ¿es sostenible o se nota mucho el cambio ahora que antes? ¿Cómo cómo manejas ese tema?"

**Martín:** "Eh, la realidad es que **se nota, se nota un montón** desde desde dos lados, básicamente. El primero, que era un poco lo que hablaba antes, que es que, por ejemplo, el **producto terminado pasó del 38% de aranceles al 20%**, o sea, en este gobierno, básicamente, para poder liberar las importaciones, se tomó esa medida, lo cual baja 18% todo lo que sería producto terminado, a la vez de que **la materia prima, por ejemplo, el hilado, bajó solamente del 18 al**

**16, o sea, un 2%.** Entonces, desde esa base, no me está dejando competir, me está asesinando, básicamente, pues vos decís, ¿cómo puede ser que no me baje la materia prima ni siquiera lo que bajaste el producto terminado? Mínimamente tiene que bajarlo igual o más, o sea, que vos digas, 'Bueno, te sale barato, por lo menos el el punto de inicio'. Hoy si vos comparás casi que lo que sale el hilado traerlo con lo que sale el producto terminado, eh, estás ahí no más, o sea, todo lo demás le tenés que sacar, lo tenés que hacer muy bien y sin costos y sin equivocaciones como para dejarle un producto que esté cerca del precio que están trayendo. Eso por un lado. Después tenés, eh, bueno, lo que sacaron del **impuesto país**, que si me preguntás a mí, es una locura, o sea, yo no digo que esté mal abrir las importaciones, tenés que tomarlas a muchas medidas, pero sacar la cantidad de dólares que sacaste por un impuesto que en realidad no no favorecía a nadie, como que mucho sentido no tiene. Eh, no cambiaba nada, o sea, realmente yo entiendo que, por ejemplo, la medida principal por la que se hizo eso fue porque el el IPC daba en la textil siempre dio casi el 10%, 12% en los últimos tiempos, era como la que lideraba la inflación cuando estaba el fin del gobierno de Alberto Fernández, daba 200 de anual, la textil era como la que lideraba. Entonces, dijeron, 'Bueno, ¿cómo hacemos para bajar esto de un sondeo?' Bueno, bajemos la textil. Entonces, claro, sacando ese 10% que vos tenías de inflación mensual que te lo lideraba la textil, y la inflación te bajó bastante de golpe. Pero no hacía falta para hacer eso, en el medio, como destruir la industria, podrías simplemente haberlo regulado de una forma que digas, 'Bueno, listo, esto entra todo esto, pero a este, a este lo dejo competir por esto, esto y esto', eh, no sé, le saco, le saco cargas sociales, le bajo lo que tiene que pagar de de IVA, IVA adicional en en los cargamentos de hilado, cualquier cosa, cualquier medida que vos digas, eh, 'Okay, esto lo ayuda a competir' y ni hablar, después, lo que ya vivimos un poco del e-commerce, que sería, básicamente, lo mismo, sacarle 400 dolares de impuestos al chino por cada persona, ¿por qué no me lo sacás a mí? Y nunca, o sea, no lo voy a entender nunca, si vos decís, si es lo mismo, o sea, porque al chino se lo perdonáis y a mí no, eh, si a fin de cuentas, al al consumidor final le daría lo mismo, y acá podés mantener a gente trabajando que fabrique esa ropa. Este, y después en cuanto al otro, al otro tema de de los impuestos, la realidad es que, eh, es como muy difícil, porque, en realidad, lo que siempre dice el gobierno es que hay que sacar impuestos, pero el gobierno no sacó ningún impuesto, salvo el impuesto país. Yo pago todo lo mismo que pagaba el año pasado, o sea, y el anterior y el anterior a ese, o sea, no es como que, o sea, en el discurso está bárbaro, pero en la realidad, eh, no hay, no hubo grandes cambios de prácticamente ningún impuesto, por lo menos, en el área textil. Este, entonces, tampoco sé si en algún momento lo va a hacer, porque si no lo hizo hasta ahora antes de la campaña, ¿por qué lo haría en 3 meses? Sería más lógico que si lo iba a hacer, lo hubiese hecho ahora. Eh, pero bueno, eso ya es un tema que me supera y no lo puedo saber tampoco."

**Delfina:** "En base a esto, o sea, si bien nosotros ahora estamos entendiendo de que la, o sea, no la industria no se siente como protegida, ¿no?, por el gobierno o por las medidas que están tomando, te quería consultar si vos igualmente personal con tus dos negocios, pudiste o tuviste acceso quizás a algún tipo de **financiamiento o algún respaldo que te permita seguir** o si consideraste, lo consideraste en algún momento, ¿no?"

**Martin:** "Eh, o sea, es como que ayuda no tenés prácticamente ninguna, o sea, en en algún, o sea, en general, mucha mucha ayuda nunca tenés del, o sea, el mercado es es un juego medianamente, eh, ¿cómo decirlo? No amigable, o sea, es, no es como un juego en el que normalmente alguien te contiene, estás siempre contra el mundo y de alguna manera tenés que hacer que los números den. Eso desde el vamos, o sea, dentro de la lógica de un negocio siempre termina pasando un poco eso, con mayores o menores medidas, pero lo que sí es es fundamental que no pasa en este gobierno es que **no hay acceso a un crédito barato**. O sea, eso es como la base que sostiene todo, o sea, si si vos nunca das créditos baratos, no se, la gente, o sea, no existe industria, no existe país que no se endeude, o sea, vos para generar plata necesitás probablemente más plata de la que de la que tenés, o sea, por ejemplo, yo incluso cuando me traje, empecé a importar hilado, tuve que sacar tasas de banco que eran que eran altas, o sea, a lo que vos dijiste, digamos, es para producir, o sea, vos tendrías que decir, 'Bueno, a ver, ¿para qué vas a usar esta plata?' Digamos, 'Okay, vas a traer esto para generar trabajo', a eso le tenés que dedicar una tasa de interés bastante baja, más si prevés que no va a haber inflación, o sea, si vos vas a tu gobierno y decís que no va a haber inflación, no me pongas una tasa de 48% para para traer, o sea, eh, medio que, entonces, vos no crees que no va a haber inflación, porque si me estás cobrando el 50% en dólares, porque se supone que lo vamos a mantener en la banda, y entonces cobrame un 10%, no sé, un 15%, un 20%, hasta un 25, igual me sería barato, digamos, pero sería un correlato más real a lo que uno diría, eh, 'Bueno, vos estás seguro que vas a matar la inflación?' Eh, después hay 10 millones de variables, ¿no?, de justamente imprimir imprimir plata o prestarla o conseguirla también puede generar en el medio inflación. Claro. Pero bueno, ya son son muchas ramas que entiendo que un gobierno tiene que evaluar y tiene que ver cómo, cómo hacerla, pero siempre al final de cuentas, un país se basa en lo que produce, o sea, en el en el valor agregado que genera, o sea, si vos no le das ningún respaldo a esas áreas, porque hoy prácticamente no existen, ni mi vecino fabrica pan lactal y lo importamos de Brasil, o sea, no es que es un tema de, no es que es un tema de nuestra industria en particular, sino que se va a cualquier área, vos ves metalúrgica, incluso las, los neumáticos se traen de Paraguay, o sea, eh, de fondo, ¿qué te queda? O sea, vas a tener todas personas que hacen Uber y son *influencers*, o sea, como que en ningún momento vas a tener una una generación real y después vas a tener capaz un sectorcito del campo o un sectorcito de petróleo ahí en Vaca Muerta y capaz algo de litio, que serán 2,000 personas que les favorecerá alguna regulación actual, pero si no, no tiene ningún sentido mantener el, cómo se llama, el acceso al crédito tan difícil."

Martin: O sea, avisame igualmente si yo más o menos cumplo los...

Delfina: No, no, no, sí, sí, sí, está perfecto. Es por eso que justamente por por tu pregunta, que también te queremos eh consultar, o sea, claramente nuestra textil está sufriendo golpes, o sea, la está pasando mal, es difícil competir, la apertura de las importaciones los está afectando. Si vos creés que el consumidor es consciente de todo lo que a ustedes les conlleva la fabricación, los impuestos, etcétera. O sea, si si vos sentís de que, no sé, que el argentino promedio tiene algún conocimiento, no sé, vos tenés un montón también de empleados que mantener, una fábrica,

etcétera. Quizás los chinos le pagan dos mangos la hora y ya como que si sentís esa competencia desleal que es percibida.

Martin: Eh, sí, o sea, 100% la competencia yo creo que más allá de de de desleal es un tema de percepciones. O sea, porque incluso yo es lo que digo, he estado en China y hablado con gente que capaz laburaba 14 horas por día y no tenía fines de semana, y vos decís, o sea, desde mi percepción la realidad es que decís qué tortura vivir así, o sea. Ahora eh hablando también con la gente que realmente vive ahí y yo estuve en Guangzhou, que vos vas y ese hace 20 años era un descampado y ahí hay torres que es el el tipo eh el Central Park parece, qué sé yo, el conurbano, al lado de lo que hicieron en Guangzhou. Y decís, qué locura, te cuenta esa misma persona que hoy trabaja 30 días de corrido, que su abuelo capaz te estaba en una fábrica en el campo con 800 personas y todos compartían un cepillo de dientes. Entonces, para él, que tiene su 3x3 con una ducha, eh le parece que su su ascenso social fue brutal. Y y pelea por eso y labura y está muy bien, entiendo que China un poco se basa en ese en ese preconcepto. Eh, pero si nosotros no queremos vivir así, tenemos que hacer todo para que eh vivamos como nosotros queremos. O sea, es como eh como país que queremos, o sea, realmente queremos ser ultra mega eficientes, ultra mega baratos, ultra mega competitivos como es el modelo de China y forzar a toda la industria que labure así, o queremos copiar otro modelo de un país capaz más occidental, o sea, de algo más más llevado a lo que a lo que todos conocemos, y aprovechar obviamente las fortalezas que tiene China como proveedor de un montón de cosas que acá no vamos a conseguir, porque los tipos proveen hasta metales raros que no existen en el mundo, y aprovechar todo eso, pero no suplir todo lo que vos puedes fabricar y hacer en en en tu país con lo que hacen ellos. Porque acá, o sea, es como, nosotros cosechamos algodón, se lo mandamos a Brasil, una vez que volvió, terminó el hilado, lo volvemos a traer, y decís, eh, fabricalo acá, o sea. En algún momento vas a tener que hacer ese salto de revolución industrial, entre comillas, y decir, voy a dejar de vender soja y y carne. O sea, en algún momento necesitás que tu industria se fortalezca, darle acceso al crédito, hacerla competitiva, entre comillas, pero no existe esa competencia de decir, abro la importación y mañana competí con China. O sea, no tenés eh, ¿cómo hacés eso? O sea, tenés que dar todas las herramientas para que eso pase. Si vos querés que en 10, 15 años la la industria textil o cualquier otra dentro del país sea fuerte, y eh armale un camino para que llegue a eso. O sea, eh si no, no va a pasar nunca. Eh, yo creo que en ningún área.

Delfina: Pero pero para vos el el consumidor es consciente de todo esto, por ejemplo, la diferencia que vos tenés contra un competidor chino, toda la carga impositiva. O sea, para vos nosotros, por ejemplo, considerás de que la gente tiene un conocimiento de todo esto a la hora de juzgar quizás a tus precios o a tus prendas, etcétera.

Martin: Y más o menos, viste. O sea, tenés un 50/50 en en como todo en la vida, ¿no? Pero digamos, tenés un 50% de gente que es medianamente consciente, de yo creo que es como, después volvéis a dividir de ahí, dentro del 50 que es consciente está el 25 que es consciente pero

no le importa, y el otro 25 que es consciente y le importa. Eh, entonces, a tu escala de realmente es como yo lo he visto mucho, por ejemplo, de la gente que, no sé, incluso con ¿cómo se llama? eh con las pajitas de plástico. Eh, ¿cuánta gente? todos somos conscientes de que esa pajita termina en el en el mar, ¿me entendés? Pero bueno, después que la gente la deje de usar o consumir, lo mismo con la bolsa del supermercado. Incluso, o sea, decís, bueno, qué sé yo, dame una bolsa porque no traje, pero digamos, eh, incluso yo soy consciente de que debería llevar siempre una bolsa de supermercado, y bueno, o sea, cada dos por tres compro alguna porque por A o por B no la llevé. Eh, entonces es difícil también reclamar a un sector tipo, che, sí, tenés que hacer todo bien. Eh, porque bueno, nada, después en el día a día uno se abstrae un poco de esa de esa realidad y termina diciendo, bueno, me apareció un producto, me gustó, está barato, lo compro. Eh, como que no hay maldad en eso, ¿viste? Como que uno se extrapola un poco con, más con lo híbrido y qué sé yo, de de lo después cómo funciona la industria por detrás y lo que pasa.

Diego: Claro. Pero bueno, nada. Eh, muy claro, sí, la verdad que sí pasa. Eh, ahora una pregunta más como personal, como de tu opinión, ¿cómo crees que el el sector puede de acá al futuro trabajar en la supervivencia, no sé, contra este escenario de las e-commerce internacional? ¿Cómo crees que podrían?

Martin: Eh, y pasa que depende justamente depende de muchas cosas. O sea, primero y principal de de ¿qué pase hoy con las elecciones? O sea, eso va a ser un cambio brutal porque quieras que no, o sea, las las las dos posturas que hay, yo no no no soy muy partidario de nada y no me caso con nadie, y siempre tengo ideales más que partidos a los que sigo, pero eh eso va a cambiar mucho la regla de juego, porque no es lo mismo saber que de acá a capaz 6 años mantenés el el régimen actual y y todo lo que puede llegar a ser, que si en dos años cambia todo de vuelta. Y no solo que cambie todo de vuelta, sino que eh los los dos años hasta que llegue a eso también va a ser un O sea, hay un un cambio constante, ¿no? Porque eh no no son las no son las mismas estrategias del mercado que uno debería tomar, o sea, no es lo mismo, por ejemplo, cuando yo tenía una inflación del 200% lo que tenía que hacer, que lo que tengo que hacer ahora con eh una del 10 con el dólar planchado. O sea, eh son son muchas muchas decisiones que que uno va a tener que tomar en base a cómo cómo evolucione, o sea, eh siempre siempre, o sea, yo aconsejaría que que hoy por hoy cualquiera que esté en la industria textil, básicamente, eh abarque cualquier tipo de de área o nicho o necesidad que en el mercado tipo global pasa un poco desapercibido, eh porque siempre hay alguien que quiere fabricar algo o exclusivo, o que no le puede importar en China, o que los volúmenes no le dan, o que no conoce, o que está empezando. Digamos, eh y eso va a existir, o sea, va a seguir existiendo y probablemente dentro de todas esas áreas hay alguno que se va a poder diferenciar más o menos porque eh siempre existe los casos tipo excepcionales en el mercado y hoy hoy quieras que no, te conviene apuntar un poco a eso. Eh, pero todo todo va a depender de las decisiones que tenga que tomar en base a eh cómo se dé las elecciones y el desenlace de esas elecciones, porque no solo es un tema inflacionario, por ejemplo, uno no puede saber, por ejemplo, gana Milei, hace el acuerdo con

Estados Unidos, Estados Unidos no quiere comercializar con China, China le le pide a a Milei, o sea, Estados Unidos le pide a Milei, bueno, dejá de importar en China y empezá a fabricarme vos a mí. Qué sé yo, por decirte un ejemplo. El escenario cambia al 100%, o sea, con esa noticia. Entonces, decirte hoy que vas a prever cómo va a funcionar si no sabés ni quién gana mañana, es como imposible. Tenés que un poco esperar y ver, y en el medio ir tomando decisiones en el día a día que te mantengan siempre por eh con los números en positivo, ¿no? No por mucho, pero.

Delfina: O sea, en un resumen sería planificar, o sea, que la estrategia es constantemente estar planificando escenarios.

Martin: Eh, sí, pero muy en el corto plazo. O sea, digamos, muy en el corto plazo. Vos tenés que tener planes de acción de de a dos meses, como muchísimo. Y si en dos meses no se dio el escenario que vos preveías, tenía que estar cambiando ayer para dónde ir. Porque si esperás y estás, por ejemplo, o sea, nosotros tuvimos una una discusión marcada yo con mi hermano, mi hermano es mi socio, eh en el cual yo le había dicho que cuando se abría la importación, probablemente iba a bajar muchísimo el producto terminado de las marcas grandes, que obviamente que sí van a ir a comprar a fabricar afuera. Mi hermano no esperaba que sea tan abrupto, digamos, el volumen. O sea, pasó a del, a un 10%, por ejemplo, en una marca grande, el volumen que que me daba, del 100% al 10%. Y todo ese volumen había que cubrirlo. Y yo lo recontra preveía porque entiendo que ellos se iban a querer maximizar su ganancia, entonces, ¿por qué no lo harían? Y dejarme a mí una una mínima cuota aparte por si todo cambia mañana y no pueden importar más, seguir teniéndome de proveedor. Entonces, todo ese planteo lo hice como, bueno, empecemos a bajar el gasto fijo, empecemos a recortar, fijate, empecemos a vender también con la marca paralela, vendamos hilado, tipo, todas las medidas estaban tomadas en base a eso. Después cuando llegó el momento de los pedidos, yo realmente que sí, fue un 10%, capaz yo preveía un 25, no no un 10, pero digamos, eh, ya estaba medianamente todo encarado para ese escenario. En cambio, si yo hubiese esperado a que eh la marca me dé cuánto me iba a dar para empezar a hacerlo, y ya estaba con el agua al cuello. Porque en entre en ese ínterin también conocía a 100 marcas nuevas, que fui, tipo, una por una, che, quién te fabrica, cómo fabricás, qué te gustaría tener una reunión, querés venir a la fábrica, querés verla. O sea, todo eso, eh, en un período de dos meses, conocí, por lo menos, a 50 marcas nuevas con las cuales les ofrecí un desarrollo, los empecé a ver, y cerré. Y de ahí empezó a surgir todo el volumen de una marca grande. Pero digamos, eh, tenés que estar muy despierto porque es eso, o sea, dos meses te cambian todas las reglas del juego.

Julian: Bueno, muchas gracias. Eh, para finalizar, primero te que te quiero agradecer en parte en nombre de los tres, por tu tiempo, eh, por darnos un espacio y queremos darte a vos el espacio en caso de que no hayamos abordado algo. ¿Te gustaría hacer algún comentario como para cerrar, que quizás no te hicimos alguna pregunta sobre el e-commerce o las regulaciones, lo que vos quieras, eh, nos gustaría si nos puedes compartir, y bueno, nuevamente agradecerte por tu tiempo?

Martin: Este, no, bueno, primero que nada, de nada, gracias a ustedes por por escucharme. Eh, ojalá les haya servido un poco todo lo que les dije, como para tener una idea de del panorama. Eh, y en cuanto a comentarios que hayan faltado, la verdad que no sé, o sea, podría hablar de mil cosas, pero eh yo creo que dentro de del e-commerce, principalmente, o sea, de acá a 2 años va a cambiar absolutamente todo, porque eh la inteligencia artificial es una locura. O sea, yo de lo que de lo que veo hoy, no solo de desde el análisis de datos de las personas, eh de de saber qué compran, cómo compran, cuándo compran, sino el hecho de cómo se genera el contenido y cómo se vende. O sea, existen cada 3 días salen más influencers virtuales que influencers que no son tipo personas, y existen cada vez más herramientas para automatizar en todo sentido, también incluso desde la producción. Entonces, eh yo creo que si bien nosotros estamos muy en el tercer mundo y y capaz todo eso pasa un poco como de costado, es porque hoy estamos viendo a ver, justamente, cómo son las elecciones, cómo baja la la la inflación, o qué arreglamos con Trump. De fondo hay un escenario que es increíble, que es que las empresas de acá a 5 años se van a poder automatizar de una manera brutal en cuanto desde lo administrativo hasta el diseño, hasta la fábrica, hasta el e-commerce. Y digamos, todo lo que yo planteo hoy de cómo de cómo abordar la industria y qué debería uno hacer, probablemente en, yo creo que en 3, 4 años va a cambiar muchísimo, muchísimo y eh sí o sí alguien, o sea, entiendo que ustedes están terminando la facultad y demás, eh sí o sí tienen que darle suma importancia a a la inteligencia artificial en cualquier cosa que hagan, o sea, porque maximiza demasiado las ganancias y las utilidades de todo. O sea, no es lo mismo ser un diseñador gráfico que labura con un agente de IA que en todo momento vos le podés ir pidiendo cómo mejorar la imagen que querés hacer, el video, o lo que sea, que una persona que está usando Photoshop y editándola. Y eso pasa en todas las áreas. Vos querés responder mails, tenés a una gente y vas a contestar 10 millones de mails en 5 minutos. Querés generar una estrategia de marketing digital que esté orientada a un público específico, y la vas a poder segmentar de una manera brutal. Querés generar una página web que desarrolle producto terminado automatizado y que la persona compre directamente y el producto se desarrolle, y también probablemente lo vas a poder hacer. Entonces, eh nada, o sea, a comentario general, digamos, yo entiendo que la inteligencia artificial queda un poco hoy afuera de todo lo que charlamos, pero para mí va a ser el factor determinante a cómo va a responder la industria en un mercado global acá, en China, en Estados Unidos y en todos lados. Y probablemente en 5 años, si ustedes me dicen de vuelta cómo va a ser la competencia, y va a ser cómo usamos mejor la IA que nosotros que los chinos. Porque eh creo que eso va a cambiar y va a ser tan importante como como los acuerdos, la inflación y el crédito, o sea, casi que lo pondría como una rama igual de de relevancia. No sé si eso responde un poco eh a las dudas que tenían.

Delfina: Muchísimas gracias, súper completo todo. La verdad que te hicimos un montón de preguntas y nos quedaron clarísimas, y la verdad que nos sirven, bueno, para validar todo lo que estamos investigando en la tesis, así que bueno, agradecerte de todo corazón. Sabemos que es domingo, que es un caos todo, pero bueno, millones de gracias en serio.

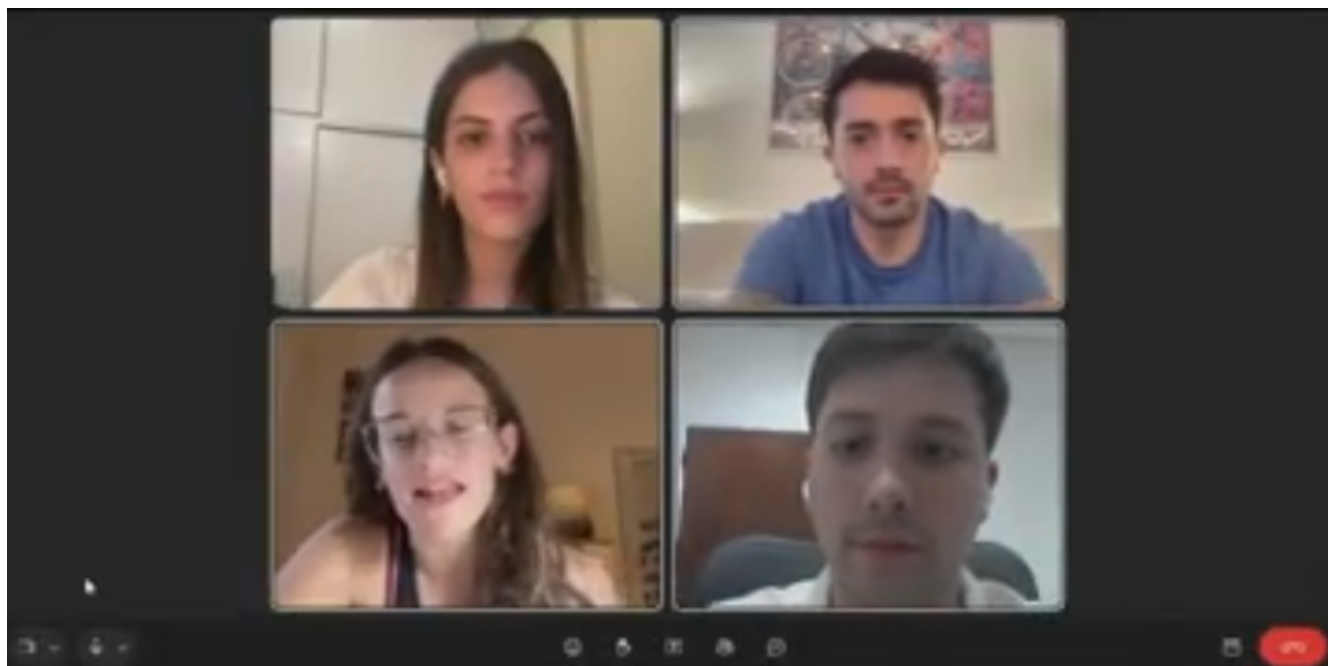
Entrevistado (Martin): No, bueno, a ustedes. Me alegro. Ojalá les vaya bien, les sirva y cualquier cosa si necesitan algo más, si quieren necesitan foto de la fábrica, necesitan verla, contenido, lo que quieran ustedes que les pueda llegar a a aportar, me avisan y Ojalá les vaya bien.

Delfina: Te avisamos, te avisamos, te avisamos.

### Entrevista 3: Valentina Batista (Sukha Fashion)

[ENTREVISTA VALENTINA BATISTA.mp4](#)

03/11/2025



**Delfina:** Hola Valen, muchísimas gracias por recibirnos. Eh para comenzar, queríamos consultarte si nos podías contar un poco sobre vos, sobre tu rol en tu negocio, qué es lo que hace tu negocio, bueno, darnos un poco de un approach sobre eso.

**Valentina:** Buenas, ¿qué tal? Soy Valentina, eh gracias por interesarse en mí para para hacer esta entrevista. Bueno, eh yo empecé a tejer hace fue en 2023, fue mi último año de secundario y, bueno, siempre me gustó hacer ropa y fue como una nueva herramienta para para empezar a hacer ropa. Entonces, justamente, como que empecé a probar distintas cosas, muy autodidacta la cuestión, eh busqué en Pinterest e ideas y así, y empecé, y primero hice cosas para mí.

Y después fue como, bueno, amigas que me pedían, eh entonces, bueno, principalmente le cobraba el hilo, como las cosas más básicas que se necesitaban, y después, bueno, se empezó como a extender un poco, amigas de amigos, alguien que me veía por Instagram que lo subía, eh y bueno, entonces, eh empecé a hacer eso, empecé a hacer prendas así, pedía las medidas y las hacía.

Y bueno, más que nada el envío dependía de cómo si vivía cerca mi amiga o la persona que me compraba, y si no, bueno, se gestionaba alguna cosa como para encontrarnos en algún otro lugar. Eh pero bueno, mi negocio básicamente es como yo diseño las cosas, las subo a Instagram.

Y también hay personas que les gusta lo que lo que subo en Instagram, y si no, me piden como algo a medida o algo que que quieran específicamente, y lo hago mientras esté como en mis conocimientos.

Pero básicamente eso, es como, digamos, yo manejo las redes, yo voy y compro el hilo, y yo hago la prenda.

**Delfina:** Perfecto, vale, una consulta, todo sería tejido, ¿no?

**Valentina:** Todo tejido, sí.

**Julian:** ¿Cómo vendes tus productos?

**Valentina:** Sí, eh bueno, primero es como, busco algo que a mí me guste, principalmente, y lo subo a alguna historia, puede ser, eh historia de la cuenta de Instagram del negocio o mi propia, mi propio Instagram. Y bueno, si alguien me escribe porque le les gusta o algo, eh nada, coordinamos como el talle, las medidas y eso, lo hago y lo vendo.

**Diego:** Ah, perfecto. O sea que actualmente no no no cuentas como con un e-commerce en particular, ¿no? No sé si tienes los sabes los beneficios de eso o por qué es que eliges no adoptar esta estrategia.

**Valentina:** Eh, no lo evalué porque no es algo que lo tenga tan eh sistemático, o sea, es como algo medio que también depende de mis tiempos. Yo estudio otra cosa nada que ver, también eh bailo, entonces como que no es tan mis prioridades, básicamente. Eh, pero sí me gusta hacerlo más que nada en el verano, además es algo que eh también es como que se populariza más en el verano, o sea, las prendas crochet, más para la playa y eso, y además justo coincide con mi tiempo libre.

Entonces, es algo que lo hago como también como esporádico, digamos. Entonces no no no lo vi necesario, pero porque no sentí que la necesité, o sea, es como que nunca se me llenó a colapsar de mensajes de que no lo pueda necesite algo más estructurado para organizarme, sino que simplemente con mensajes y, bueno, yo eh evaluar mis tiempos, eh así lo puedo organizar bien.

**Delfina:** Genial, gracias, Valen. Ahora entendemos de que bueno, que vos ya no, ahora nos comentaste que no estás usando un e-commerce, pero si vos considerás que una integración de distintos canales, por ejemplo, usar redes sociales, páginas web, estar en constante eh contacto con el cliente, o sea, tener todo una una estrategia omnicanal, la considerás como clave hoy en

día para para el resto de la industria textil, por ejemplo, sacando como quizás tu caso en particular, pero bueno, vos quizás viendo colegas o referentes.

**Valentina:** Sí, yo creo que sí, eh más que nada también lo experimento yo como usuaria, digamos. Es como que yo si veo un por alguna publicidad, en general yo llego a emprendimientos por publicidades que entiendo que son pagas de Instagram y entro al perfil del del emprendimiento, y siempre busco que tenga algún link a su página web.

Entonces, eh sí lo veo necesario, la verdad. Es como que si yo buscaría, si me concentro, eh como en el crecimiento de mí, de de mi emprendimiento, lo primero que haría sería buscar, hacer una página web.

Como ahora lo hago como algo súper como cada tanto, eh no, no lo no lo vi necesario, pero sí me parece que si uno busca el crecimiento como de su empresa, eh sí o sí hay que tenerla.

**Julian:** ¿Cómo impacta la introducción de las plataformas de e-commerce extranjeras en el mercado local?

**Valentina:** Sí, sí, me parece que el impacto es altísimo, eh yo creo que hay segmentos de de los compradores que es como que se pueden ver. Como hay gente que super valora como la industria nacional o lo o lo artesanal, como saber quién lo hace, cómo lo hace, cuánto tarda, incluso tiene como algo más de otra experiencia. Eh, pero yo como usuaria, por ejemplo, es como que yo compro en general lo que sea medio un balance entre calidad y precio. Eh, entonces sí me parece que lo afecta un montón, o sea, las personas más jóvenes que por ahí no cuentan con tanto capital como para comprarse su ropa, eh o lo que sea, es como que buscan precio, y la verdad es que sí, hay una diferencia abismal, es como que tanto, por ahí en la calidad no es lo mismo, eh por ahí los hilos son distintos, si tienen una calidad más baja, eh pero el producto termina cumpliendo la misma función. Entonces, sí es como que sustituye completamente lo que puede vender un emprendedor nacional.

**Diego:** Perfecto, osea que en cuanto a los clientes con los que tú estás interactuando, ¿crees que priorizan más la calidad o el precio? Osea directamente a vos, ¿cómo te afecta esto?

**Valentina:** Yo creo que mis clientes si valoran más el precio, mas que nada porque vio alguna prenda que vio en pinterest, vio en instagram y le gusto, y prioriza comprarla mas barata yo creo. Incluso a mi a veces, cuando tengo que ponerle precio a mis prendas, es como que digo, no se yéndome de las páginas chinas, en Avellaneda ves algo parecido que cumple la misma función a la mitad del precio. Pero bueno es como que yo fui a comprar el hilo, lo teji, medi, rehice si paso algo con las medidas o lo que sea, y todo eso no se contempla, y no tiene comparación con la experiencia que te venden, mas que nada, las industrias de afuera.

**Delfina:** Valen, ahora llevándote para quizás el lado de tu experiencia también como micro emprendedora, y de todas las pymes que vos conozcas sobre la industria o tengas referencia también como consumidora, ¿percibís que hay una competencia desleal en todo lo tributario? Osea entendemos que vos todavía no tenes por el momento esa presión, pero ¿consideras que igual si esta? Porque bueno ahora con la apertura de las importaciones hay una diferencia, vos la percibís, sentís que es desleal o no? ¿O cuál es tu comentario al respecto?

**Valentina:** Si, yo creo que es desleal, desde ya. Osea, es como, se mata totalmente la industria nacional básicamente, es como que es muy difícil competir. Si bien como dije antes hay un segmento que valora lo nacional, lo artesanal, y lo paga por lo que vale, yo creo que es mínimo el grupo a comparación de todos los clientes, más que nada los consumidores de indumentaria adolescentes o adultos jóvenes, por ahí buscan algo más barato, y yo creo que sí, es completamente desleal porque si, además de todo lo que se sabe de las industrias chinas, de cómo se manejan con sus empleados, y todo, es algo que se sabe. Pero igual, más allá de lo que se sabe y lo que se piensa sobre eso, la gente igual compra porque es más barato. Entonces yo creo que siempre terminan ganando, y termina siendo una competencia desleal.

**Diego:** en cuanto al consumidor, eh vos crees que es consciente de todo el proceso que lleva la elaboración de las prendas y por lo cual tú impones el precio o sientes que no es consciente de toda la mano de obra o lo que el proceso que llevas adelante para para hacer este producto.

**Valentina:** Yo creo que sí, más que nada porque me manejo con gente que mínimamente me conoce, o sea, en general eh no recuerdo si hay alguien como que no conocía completamente, o sea, por ahí me conocían de Instagram, eh y más o menos cuando uno tiene a alguien cercano que, o sea, entiende que es la persona que va, que compra, además yo, como hay veces que voy a comprar el hilo, mando foto de, che, mira, hay estos colores, eh qué tono te gusta, como que digo, se nota que hay algo de, no es como, mira, quiero esto, bueno, dale, y solo le hablo cuando lo termino y se lo doy, sino que hay como un poco de de seguimiento y y de una charla mientras se está elaborando el producto, entonces yo creo que eso también hace que se sienta como algo más personalizado, y siento que se le da como más valor.

Además, siempre los precios que pasé fue como que aceptados, eh y yo creo que se entiende porque más que nada eso, tejer es como algo que lleva mucho tiempo, eh entonces siento que se valora, sí, la gente que me lo compra, se valora, pero bueno, hay veces que a mí a la hora de poner un precio, busco que sea como, bueno, que cubra los costos y bueno, tenga algo de ganancia.

Pero no es algo que yo veo como, ah, veo como emprendimientos que lo cobran muchísimo más caro, y yo digo, che, si yo pongo esos precios, no sé qué onda, es como, la verdad es que no sé si me lo aceptarían. Entonces, hay algo como mío de prejuicio de decir, bueno, no sé si los clientes con los que me manejo comprarían eso, pero más que nada también porque son jóvenes como yo,

que por ahí ni siquiera trabajan, o sea, dependen del dinero que le proveen los padres y eso, entonces, no sé tampoco, viste, qué tanto podría extenderme.

Pero bueno, volviendo a la pregunta, es como que me parece que sí se siente y se valora como el proceso porque también un poco los hago parte.

**Delfina:** Buenísimo. Bueno, Valen, una genia total, súper clarísimo todo lo que lo que nos explicaste. Ahora, bueno, te queremos dar el espacio por si nos querés comentar algo que se ser algún comentario adicional, algo que creas que quizás nosotros no te no te preguntamos y considerás relevante, digamos, del anuncio textil o o sobre las preguntas que te estamos haciendo.

**Valentina:** Eh, ay, encima no lo pensé, pero me parece que yo creo que ahora, no sé, lo veo como, incluso en las tendencias, eh que hay algo como una revalorización de lo nacional, de lo hecho acá, más allá de todas las corrientes.

Siento como que hay algo que es como que está volviendo, o no sé si volviendo, no sé si estuvo, pero digo, como algo de de de lo artesano, mucho de las ferias, también de las ferias, eh justamente, no sé, yo hace unos días fui a la feria de Plaza Francia, por ejemplo, y hay algo como de eso, de revalorización de lo artesanal, siento que en cierta parte, también lo veo en los anillos, así como de alpaca, de bronce, como de algo de de como lo he hecho que está bueno la experiencia que se vende, siento que se está poniendo un poco de moda esa experiencia artesanal.

Eh, y bueno, justamente eso está bueno, como que es beneficioso para mí, digamos, y para los emprendedores que hacen estas cosas como más artesanales, eh y que siento que un poco balancea un poco la la, bueno, la balanza, como que la equipara un poco, eh para combatir con todo lo otro de de, sí, de de las industrias chinas que es como que Temu y Shein, que también están súper de moda y en tendencia ahora, todo el mundo compra.

Eh, entonces bueno, sí, siento que está bueno esto de que que justamente por moda entre algo más de valorar lo lo artesanal y lo nacional.

**Delfina:** Millones de gracias, Valen. La verdad, nos super nos super ayudás eh porque bueno, necesitábamos también eh bueno, más la experiencia de eh de alguien que post ponga como 100% su su esfuerzo físico y todo para hacer un producto, así que nos viene genial. Y bueno, buenísimo porque también recontra queríamos, la verdad, conocer tu opinión. Cualquier cosita igual, obvio, te escribo por mensaje.

Bueno, espero que te hayas sentido cómoda, como te dije, nosotros nos trabajamos, etcétera, porque como no está, estamos virtual, es como que telepatía.

Eh, así que bueno, es eso, súper tranqui pero nada, que todo después lo editamos y queda hermoso.

Pero bueno, millones de gracias.

**Diego:** Chao, chao.

**Delfina:** Para Brasil te encargo algo.

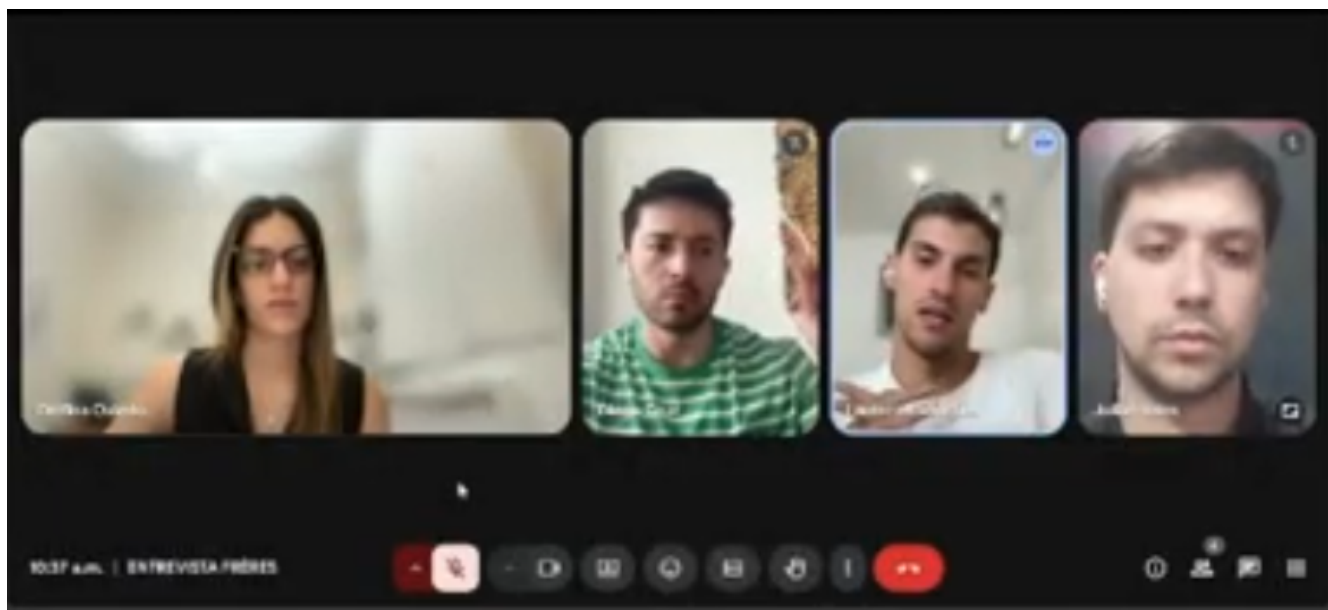
**Valentina:** Dale, dale, obvio.

**Delfina:** Gracias, Valen.

#### **Entrevista 4: Lautaro Rodríguez (Frères)**

[ENTREVISTA A LAUTARO RODRIGUEZ - FRERES.mp4](#)

6/11/2025



**Delfina:** Hola Lauti, muchísimas gracias por recibirnos. Acá con mis compañeros Diego y Julián, estamos haciendo nuestra tesis sobre la innovación en modelos de negocio y todos los efectos de la presencia del e-commerce internacional en el mercado argentino, específicamente en el rubro de la industria textil. Es por eso que queríamos conocerte un poco a vos, tu rol y si nos podrías contar también sobre tu negocio o la empresa.

**Lautaro:** Bueno, chicos, ¿cómo andan? Un placer poder ser parte de su trabajo final de la carrera. Y bueno, contarles un poco cómo está formado nuestro proyecto. Es una empresa, una marca que se llama Frères, es una marca de indumentaria y calzado que la arranqué en 2016 con mi socio Rami, en un momento en el que recién terminábamos la secundaria.

Muy a pulmón, con una inversión de 30 dólares inicial y la nota de Forbes que nos hicieron hace un par de meses dice que de los 30 dólares al millón de dólares, ¿qué pasó en el medio? Y bueno, ahí es lo que vamos a ver un poco en la entrevista, me parece, y cómo está formado el equipo y cómo también hoy termina interviniendo estos mercados extranjeros o estas páginas de fast fashion en el mercado local. Así que vamos a ver un poquito de eso.

**Diego:** Eh, bueno, vamos a hablar un poco del e-commerce, queremos saber cómo es la historia del e-commerce, cómo empezaron, cómo empezó todo este cuento del paso del físico al digital o cómo fue ese proceso, si siempre fue digital, eh ¿cómo llegaron a lo que es hoy el e-commerce que manejan actualmente?

**Lautaro:** Nosotros fuimos siempre 100% e-commerce, los primeros cinco años hasta la pandemia, eh nos dedicamos 100% a la venta online. La verdad que fuimos bastante, no sé si pioneros, pero de los primeros en desarrollar una buena tienda online, eh vendíamos muchísimo por Mercado Libre también en un momento en el que Mercado Libre era bastante distinto a lo que es hoy en día.

En ese momento no se defendía tanto al consumidor, entonces como vendedor podías publicar un producto, hacerte, una vez que te lo compraban, te hacías del dinero en el momento y no te pedían que despaches el pedido ya ni en las próximas 24 horas, entonces vos con la plata del cliente podías manejarte y nosotros con eso íbamos, nos apalancábamos, comprábamos el producto, lo interveníamos a nuestra manera y lo vendíamos. Entonces fue un medio para apalancarnos en los primeros años en los que no teníamos capital con la plata del cliente directamente.

Eso hoy en día cambió y está bien que haya cambiado, y es totalmente distinto porque te obligan a despachar el producto antes, no te liberan la plata del cliente hasta que vos no entregues y el cliente esté conforme.

Entonces entramos en un momento en el que las reglas de juego todavía no estaban tan marcadas y pudimos crecer con eso y logramos trasladar todos lo que eran los clientes de Mercado Libre a nuestros propios canales digitales. Lo hacíamos enviándoles cartas que decía cómo era nuestra página web o enviándoles regalos o haciendo todo para que el cliente entienda que nosotros éramos algo más que un simple vendedor de Mercado Libre y teníamos un canal digital de venta propia.

Entonces, ahí empezó a crecer mucho nuestra página web, desarrollamos una Tienda Nube también en un principio que era bastante distinta a lo que es hoy, no funcionaba tan bien y nos pasamos a WooCommerce, que es una de las plataformas más grandes a nivel mundial, desarrollamos una página propia, lo cual era bastante eh raro, como desarrollar una página web, todavía, por más de que parezca que que que fue hace poco, esto fue en 2018 más o menos.

Eh la verdad que no había muchos vendedores tan nativos en lo digital en ese momento en Argentina y de repente llega la pandemia en 2020, un año en el que todos migraron su venta a los canales digitales porque no quedaba otra.

Los locales comerciales no podían abrir, entonces tenían que vender online y nosotros estábamos muy fuertes en eso. Ahí es cuando una gran masa de clientes y de gente empieza a comprar online también, porque antes de eso la gente todavía como que no compraba mucho online o no sé, tengo el recuerdo de mi viejo, capaz que le daba miedo poner la tarjeta en internet.

Como que fue un momento que obligó a la gente a digitalizarse, entonces creció mucho nuestro e-commerce. Bueno, después de eso ya ahí es cuando, capaz ya entro en la siguiente pregunta, pero ahí empezamos a cambiar los medios eh o no solamente cambiar los medios digitales, sino a acompañar los medios digitales con las tiendas físicas, que en 2021, 2022 ya empezamos a abrir el primer local, el segundo local en 2023.

Eh, porque creíamos que los clientes necesitaban ya en este mundo sentir que había un lugar físico al que podían ir a o reclamar o simplemente ir a ver el producto, avalar que es bueno y después comprar online. Entonces en ese fue el momento en el que ya tuvimos que y vimos también que era la mejor opción abrir un una tienda física.

**Delfina:** Perfecto, muchísimas gracias.

Entendiendo, eh, ahora que ustedes eh ya están bien posicionados tanto con con la tienda online como con las tiendas físicas, te queríamos consultar cómo vos ves que les impacta toda las plataformas de e-commerce extranjeras como Shein, Temu, entre otras, eh tanto para tu negocio o quizás también como tu visión hacia la industria en general. ¿Cómo crees que le está afectando a la industria?

**Lautaro:** Creo que es muy perjudicial.

Eh no solamente para para mi sector, textil, indumentaria, sino tengo eh bastantes amigos y conocidos en distintos sectores y creo que es muy difícil competir contra algo en lo que el mundo está combatiendo con eso, eh la Unión Europea está sacando leyes en contra de o para regular a estas plataformas, eh Estados Unidos también, con aranceles. Creo que mundialmente se está tomando acción para eh de alguna manera contrarrestar o equiparar un poco la balanza porque es imposible competir contra eso.

Em y acá en Argentina creo que estamos tomando un poco la la decisión de dejarnos eh ponernos en la misma, en la misma sintonía que estos eh productores de Asia, que la verdad que es eh otro juego, es otro nivel de otra otra escala. Nosotros a nivel argentino, primero tendríamos que centrarnos en el mercado local, ver cómo desarrollarlo sin estar 100% cerrados, obviamente, pero em y también buscar exportar, que hoy en día no no es una, no está ni siquiera en la agenda ni en

el ni en el calendario de nadie de decir, ir a buscar un mercado como puede ser el mexicano o cualquier mercado latinoamericano más grande.

Em, entonces, nada, creo que que sí es, es muy, es muy distorsivo a nivel precios, mismo a nivel eh consumidor, creo que te hace creer que las cosas eh terminan valiendo algo que creo que en ninguna parte del mundo termina siendo así.

**Julian:** Muchas gracias.

Nos comentaste que a partir del 2018 ustedes iniciaron con su página propia, en su sitio web, y teniendo en cuenta el impacto que están teniendo hoy las plataformas, todos los algoritmos que emplean para llegar y alcanzar a los consumidores, ustedes llevan a cabo, están tratando de implementar algún tipo de automatización o herramientas digitales que, obvio, calculo que del 2018 hasta ahora, más con la inteligencia artificial, habrán surgido nuevas tecnologías, las cuales se pueden aplicar al e-commerce. Ustedes en este momento, quizás lo están desarrollando para el futuro, ¿están pensando en implementar algún tipo de nueva tecnología o automatización?

**Lautaro:** Eh sí, tenemos, tenemos implementado un CRM que integra todos los canales digitales, más que nada en la en la atención al público, que integra Instagram, WhatsApp, todo lo que la página web te deriva a una atención personalizada, primero pasa por eh un bot que está desarrollado con inteligencia artificial, que te va respondiendo, te va guiando.

No es como los, los típicos que tiene, no sé, el gobierno de la ciudad, que son respuestas sí, no y tenés que ir como a medio un diagrama de árbol, sino que es realmente una inteligencia artificial que depende de lo que vos le preguntes, eh tiene respuestas precargadas y interpreta información. Es literalmente una inteligencia artificial y está bastante bueno.

Y después otras sí, me encantaría, la verdad, eh trabajamos siempre, creo que todas las plataformas que están integradas a nuestra página web, como por ejemplo, el email marketing, eh tiene inteligencia artificial desde el reconocimiento de la base de datos y y arma segmentos eh sobre, bueno, esta gente es de capital y compró los últimos 180 días o vio este este artículo en la página. También usamos bastante una herramienta que es como mapa de calor, que te dice por dónde anduvo la gente. Todo eso está también eh como eh en está empujado por inteligencia artificial de fondo y nos permite tomar decisiones.

**Diego:** Claro. O sea que básicamente vos crees que el rol de la innovación tecnológica es importante para combatir con estas plataformas. ¿Crees que es muy fácil o crees que el tema este del, por ejemplo, los algoritmos y todo lo que usan estas plataformas es ustedes lo pueden implementar de manera fácil o difícil?

**Lautaro:** Eh sí, primero me parece que es fundamental. Si es fácil o difícil, creo que hay escalas.

Eh a nosotros nos empieza a servir en un momento en el que el negocio empieza a escalar y ya empieza a ser muy difícil responder mensajes, por ejemplo, como para ir al ejemplo. Pero siempre siento que son las instancias del negocio en la que vos estés. A estas plataformas, o estos e-commerce gigantes, necesitan mucha data y mucha información y para procesarla sería imposible que la haga un humano, entonces deciden hacerlo con la inteligencia artificial, que es lo más adecuado. A nosotros, hay instancias en las que muchas veces por querer lanzar una inteligencia artificial o por querer hacer algo como debería hacer una una marca grande o una empresa grande, te terminás trabando y terminás creo que entorpeciendo los procedimientos que sería mucho más simple que decir, tenemos una base de datos de 3,000 clientes que sabemos que son los superfieles, podemos escribirle al 10% a ver qué opina sobre una remera y tener un trato humano y realmente llegar a un valor extra, que para eso sería imposible hacerlo.

Siento que la parte de relación directa todavía tiene mucho más rica en información y se puede recolectar muchos más datos. Eh pero sí llega un punto en el que esto no lo vamos a poder hacer y en el mientras tanto hay que hay que ir desarrollando esos procedimientos y esas ir estudiando esas herramientas para para poder implementarlas.

**Delfina:** Bien, ya que mencionaste ahora esto de los de los consumidores, de sus clientes, de cómo ellos están fidelizados con ustedes, ¿considerás o bueno, con toda su cartera de clientes y quizás también desde tu visión con la industria, por si quieres hacer la diferenciación, lo entiendo, eh considerás de que los consumidores tienden a priorizar ahora, quizás por contexto macroeconómico, etcétera, más el precio sobre la marca al momento de elegir una prenda, considerás que está con precio calidad? ¿Cómo es tu visión?

**Lautaro:** Sí, sin duda que la gente hoy en día busca el precio y más allá de por la apertura de las importaciones, siento que a nivel ingresos la gente.

Termina apretado con su con su sueldo y con sus ingresos y busca precio en todo. Particularmente en nosotros, eh y en la industria textil o en las prendas, siento que se dio una dinámica en la que primero la gente probó y decidió, bueno a ver qué tal es, a ver qué tal es comprar en China y a ver qué pasa si me traigo una remera de \$5. Eh siento que hay muchos que atravesaron esa situación, con sus pros y sus contras, y hoy en día siento que está o que, posiblemente, haya como un poco se va a salir, se va a sacar el velo de estas plataformas y decir, bueno también tiene estas contras que es que te llegó un producto que no tenés ni idea cómo son las medidas, no tenés ni idea cómo es la calidad, no la puedes cambiar o devolver. Eh tarda mucho tiempo, no tenés una atención personalizada, cuestiones más de servicio y de establecer y de ser cercano al consumidor que ellos no tienen. Y siento que eso es un poco como el, como que va va a volver esa medio en eh esa forma de consumir de, bueno, okay, probaste cómo es comprar afuera, ahora decidís si querés seguir haciéndolo o no, siento que es un buen momento para para ver realmente qué pasa y realmente cómo es ese impacto. Como que en un primer

momento creo que todo el mundo dijo, bueno, pruebo, y eso es reemplazar consumo, ¿no? Eh hay que ver ahora si lo mantienen, si lo sostienen o no.

**Julian:** Muchas gracias.

Ahora, el impacto de las plataformas e-commerce, o sea, que ingresan al mercado a competir por precios bajos, a ustedes personalmente, a nivel empresa, ¿les afectó en los márgenes de rentabilidad?

**Lautaro:** Sí, sí, la verdad que sí y fue una decisión nuestra, eh bueno, yo soy economista y Rami, mi socio, mi socio de finanzas, también MBA.

Y es algo que vemos mucho en el día a día y a principio de año como estrategia viendo el contexto y viendo la macro, decidimos achicar los márgenes de rentabilidad y ir a un modelo de más volumen y menos márgenes, eh lo cual no implica que nuestros márgenes de antes, que es lo que también dicen como mucho del sector, ¿no? Como que tenían márgenes exatosfóricos, eh tampoco era así. Ahora es literalmente ir a un margen, ir a un break-even y sobrevivir. Esa es nuestra estrategia hoy en día, eh para poder también seguir haciendo volumen, seguir haciendo que la marca crezca.

(Y en el momento que que la cancha se equipare un poco más, espero que suceda, la verdad no lo sé, eh poder volver a a por lo menos buscar un margen que sería lógico para un negocio. Hoy en día por voluntad propia también siempre como marca fuimos dentro de lo que es nuestro segmento los precios bastante accesibles, como que decidimos, es una decisión nuestra, tener un nivel de precios relativamente bajo en el segmento marca, pero sí, decidimos que los márgenes sean sean chicos este año.

**Diego:** Claro. Eso, esta pregunta es un poco más personal, queremos saber, más o menos, usted considera que los consumidores son conscientes más o menos de todo el proceso productivo de la industria textil nacional, o sea, todo lo que equivale fabricar un producto acá, mano de obra y todo esto que impacta en los precios, ¿cree que los consumidores son conscientes?

**Lautaro:** Eh creo que no, la verdad que hay algo cultural que todavía tenemos, lamentablemente, muy impregnado de los argentinos, que es, primero que nada, que lo de afuera es mejor, como que eso es una creencia que lamentablemente está y debe haber una explicación histórica del por qué, pero eh existe y tenemos que luchar con eso. Y después eh la pregunta de si los clientes entienden como los costos, un poco, la respuesta es no. Primero que mi costo de producción realmente de materia prima, o sea, tela y mano de obra, es muy bajo en el producto. El resto son impuestos y costos de comercialización, tasas de Mercado Pago, tasas de los bancos, eh termina siendo todo un un costo entre impuestos y comercialización que termina siendo un 80% del costo real del producto.

Entonces ahí es donde está el gran problema creo de Argentina, que siempre hago la la misma comparación, ¿no? Como todos sabemos también que, por ejemplo, los autos en Argentina son carísimos y nadie se discute de que la mano, de que la mano de obra o el trabajo que hace el auto motriz es ineficiente o no, porque se cree que Ford, que realmente lo es, es igual de eficiente acá que en que en Europa o en Estados Unidos.

Las máquinas que tienen son las mismas, las plantas son las mismas. En nuestra industria pasa lo mismo y después lo que hace la diferencia del precio es impuestos y comercialización. Es lo mismo que pasa con un auto que en Estados Unidos vale 10,000 dólares y acá vale 30,000.

Creo que es el ejemplo más claro que tenemos para ver, nada más que el problema en nuestro sector es que cualquiera de nosotros puede viajar y traerse una valija llena de ropa, no cualquiera de nosotros puede viajar y traerse un un contenedor lleno de autos.

Creo que ahí está la diferencia.

**Julian:** Gracias. Antes nos mencionabas que la Unión Europea o Estados Unidos están implementando medidas para contrarrestar todo lo que es el ingreso de las e-commerce de fast fashion chinas, Temu, Shein. En tu opinión personal, ¿vos considerás que el gobierno debería actuar y eh ya sea mediante resoluciones sobre las importaciones textiles?

**Lautaro:** Sí, totalmente. Creo que es su responsabilidad. Eh más allá de actuar o no, por lo menos creo que tiene que estar en la agenda, hablarlo o salir a dar un discurso sobre qué va a hacer o qué va a dejar de hacer.

Eh creo que hay mucho diálogo y debate sobre cosas que no son lo que realmente terminan importando a o afectando a la economía y bueno, la la demanda de productos que es lo que realmente termina moviendo el país, eh no solamente de ropa, sino de todo, de de todo, básicamente, todo lo que producimos localmente.

Eh, ni siquiera está en agenda de de discusiones, ni siquiera está en eh esto, en en decir, no, vamos a seguir con la misma política de mantenerlo abierto y nos importa, como que no, totalmente siento que deberían hacer algo. Primero que nada, porque si tienen un problema con la necesidad de dólares, que es el problema eterno de Argentina, con esto no hacés más que ser una salida de dólares permanente.

Entonces, me parece que desde el discurso no es muy lógico eso, o sea, el discurso con el accionar, porque si el discurso siempre es tenemos que buscar el el superávit, no solamente fiscal, sino también en la balanza comercial, siento que no lo están condiciendo con con estas políticas de, che, tendríamos que buscar que esto la gente exporte, los argentinos exporten y no que estén importando cualquier cosa, porque ya en Shein y Temu, podes encontrar de todo.

**Diego:** Claro. O sea, acá me surgieron dos cosas. Una, ¿ustedes importan algún tipo de materia prima o algo para su producción o no?

**Lautaro:** Eh sí, nosotros importamos, en realidad no directamente. Lo único que usamos que utilizamos importado son algunas textiles sintéticos, pero no representa el 10% del negocio, un 80%, 80 y pico por ciento, eh está hecho con algodón o tejidos que salen de Argentina, Brasil, como mucho el denim jean. Eh pero después todo lo que es tejido sintético sí vienen de Asia. No, nosotros no lo utilizamos mucho, la verdad, por precio y porque realmente no somos competitivos haciendo esos artículos.

**Diego:** Claro. O sea, que en cuanto a eso, la apertura del libre mercado como que, básicamente, sí fue más negativamente para ustedes, ¿no?

O sea, no hay una protección directa del que sientan ustedes por parte del Gobierno actual argentino.

**Lautaro:** No, no, no, para nada. Siento que al contrario, creo que es totalmente como decirlo, como agresivo o eh eso. Siento que es como una política muy agresiva en contra de nuestro sector.

**Delfina:** Por ello lo definirías como una competencia eh desleal, no no solo por la carga arancelaria, sino por todo lo que a ustedes les conlleva también la fabricación, etcétera. ¿Considerás que es desleal para toda la industria? ¿Considerás que es solo para unos pocos o o para todos?

**Lautaro:** Sí, totalmente, es desleal para toda la industria y también si vemos el modelo económico chino en la que el gobierno, o sea, están colocando productos con a precio de dumping en Argentina, o sea, terminan subsidiando a sus fábricas para que coloquen sus productos en otros mercados, como el nuestro, y o sea, no solamente estamos compitiendo en competitividad contra competitividad, sino que la competitividad de ellos está sumado el apoyo que tienen desde su desde su gobierno eh y en sus planes a a 50 años de desarrollo de de las industrias, entonces, totalmente.

**Diego:** Perfecto.

Bueno, para terminar un poco, queremos saber tu opinión, no sé, como de cara al futuro, ¿cuál crees que es la principal estrategia que deberían tener las Pymes para, no sé, sobrevivir a estas e-commerce internacionales?

**Lautaro:** Bueno, sí, tengo otra reunión en 3 minutos, pero la respondo. Eh, bueno, estrategia para las Pymes de cara a lo que se viene y también lo que estamos intentando. Llevar a cabo nosotros es tener un mix de producción. Hoy en día, nosotros hasta el año pasado producíamos 100% productos nacionales.

Eh también además de comercializar, nosotros tenemos la fábrica, eh que eso creo que no lo conté, en la que producimos todo lo que vendemos. Entonces hasta este año producíamos todo localmente. Ahora queremos migrar un mix en la que va a tener productos importados y va a ser simplemente eso, importar productos y venderlos en el mercado local, que igualmente lo que está pasando también es que hay muchos, eh muchos competidores o colegas que ya lo hicieron y trajeron muchísimos productos de China y la realidad es que tampoco lo están vendiendo porque el problema ya es de demanda.

Y eso hace que los precios terminen pisándose más de lo que tendrían que ser realmente y ahí es donde ellos buscan un margen hasta negativo, muchas veces para poder vender y poder hacer que financieramente no quedar ahogados por la importación que ya que ya hicieron. Entonces, termina siendo doblemente distorsivo la apertura comercial, ¿no? Porque no solamente te obliga a vos competir contra el precio de afuera, sino que una vez que lo importan, lo terminan vendiendo a a menos del del costo para por lo menos para no fundir.

Eh y ese es el el el el logro o el logro que después creen tener de bajar la inflación. O sea, no es que está bajando la inflación, es que estás realmente destruyendo los márgenes y haciendo cerrar a muchas empresas, pero pero bueno, creo que va por ahí.

**Delfina:** Perfecto. Muchísimas gracias, Lauti. Te agradecemos, te liberamos que sabemos que tenés una reunión.

**Lautaro:** Gracias a ustedes. Chicos, gracias a ustedes. Cualquier cosa pídanme una otra pregunta, un audio, algo y lo podemos lo podemos dar, no hay problema. Suerte.

**Julian:** Gracias por tu tiempo.

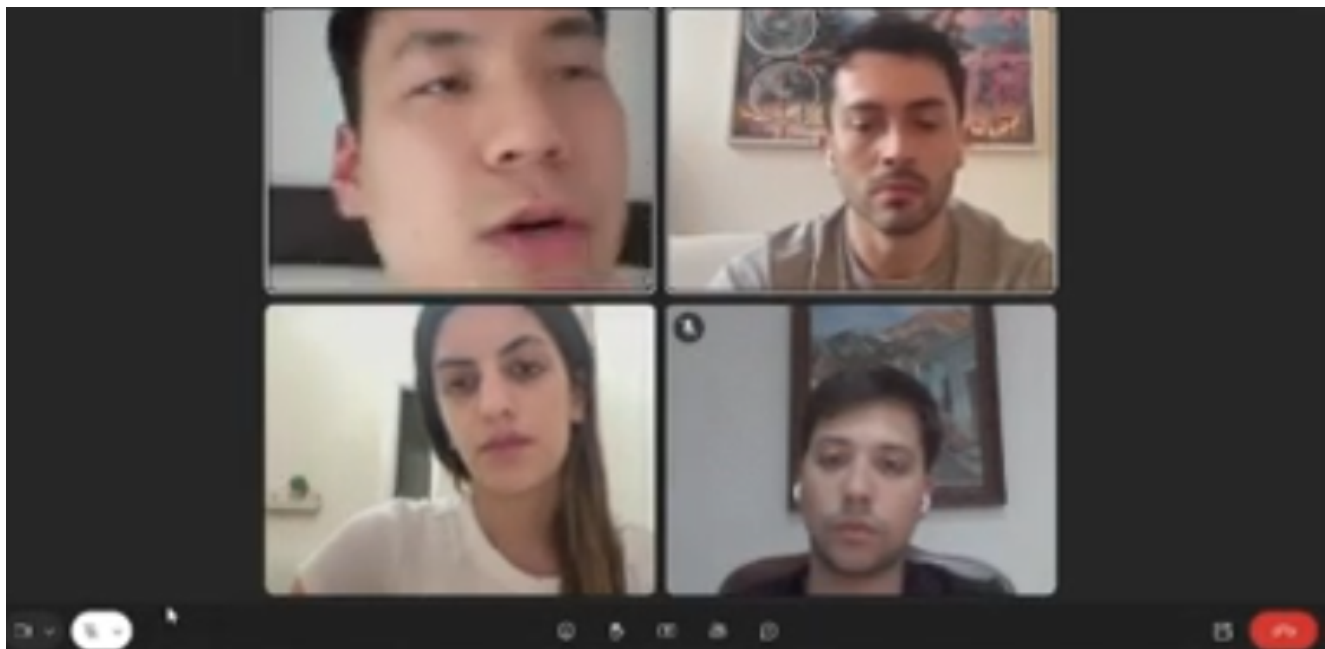
**Delfina:** Gracias, nos vemos.

**Lautaro:** Nos vemos. Chao, chao.

**Entrevista 5: Leonardo Lee (Signal)**

[ENTREVISTA LEONARDO LEE.mp4](#)

15/11/2025



**Delfina Oviedo:** Hola Leo, muchísimas gracias por recibirnos. Primero te queríamos contar un poco sobre qué va nuestra tesis. La estamos haciendo sobre la innovación en en todos los modelos de negocio y cómo la presencia de plataformas de e-commerce extranjeras están eh bueno, llegando a todo lo que es el rubro textil argentino. Por eso te queremos consultar si te podrías presentar, cuál es tu rol eh en en tu empresa, un poco qué es lo que hacen, cómo, etcétera. Algo algo breve, pero para que se entienda.

**Leonardo Lee:** Dale. Eh, hola, mi nombre es Leonardo, soy el dueño de la marca SIGNAL. Estamos, somos mayoristas en la zona de Flores y vendemos ropa de mujer. Al por mayor, más que nada.

**Delfina Oviedo:** Bien, perfecto.

**Diego Cruz:** Perfecto. Eh, actualmente manejas algún e-commerce o cómo eh vendes a los clientes, eh no sé, si si lo tienes, cómo fue la evolución, si lo empezaste desde un principio o si fue surgiendo a la vez.

**Leonardo Lee:** Sí. Eh, desde un principio no, al principio la zona de Flores, más que nada mayoristas, era todo el local físico. Pero bueno, después de la pandemia y hubo, eh mucha demanda de de de de productos, o sea, de de mercadería, porque la gente necesitaba comprar. Entonces, a partir de la pandemia, empezamos a implementar el e-commerce, no solo yo, sino toda la zona de Flores, y ahí creció un montón. creció un montón y y no solo en ventas, sino también en facilidad de de reconocimiento de la marca, del producto, de de la calidad, de la zona también.

Como que últimamente está viendo mucho mucha gente de muchas provincias también.

**Delfina Oviedo:** Perfecto. Ahora yendo un poco más quizás a ahora ya no tanto tu e-commerce propio, sino los e-commerce de plataformas extranjeras, como por ejemplo, no sé si conoces Shein, Temu, todas estas plataformas que están llegando ahora como más masivas al país, consultarte cuál es tu opinión, si a vos te está impactando o si en el caso de que a vos no te impacte, cómo lo ves en la industria en general.

**Leonardo Lee:** Eh, yo creo que últimamente, como fue muy reciente que entró el país, eh capaz que en mi, en mi rubro mayorista, no sé si tanto. Últimamente, este año, sí, está está afectando, pero yo creo que en los próximos años va a afectar bastante. Más que nada, porque tiene otros precios y, obviamente, la gente, eh busca esos precios, digamos.

Comparado el precio que tienen ellos, comparado y a mi precio, yo creo que es muy parecido, y yo creo que en un futuro eso va a afectar un montón.

**Diego Cruz:** O sea, perdón, eh directamente vos podrías hacerle competencia en cuanto a precio a estas plataformas? Sí, o es mucha la brecha?

**Leonardo Lee:** Eh, por el momento es mucha la brecha, pero capaz que si sigue entrando mucha, o sea, si sigue habiendo mucha demanda de esas empresas, yo creo que va a afectar mucho al a la empresa nacional.

**Diego Cruz:** O sea, que lo que, según lo que vos dices, eh tú le podrías hacer frente a estas plataformas extranjeras con el precio?

**Leonardo Lee:** Sí, o sea, en el el rubro textil mayorista en la zona de Flores se se especializa en precio. Entonces, al liderar en costos, eh tengo que tener los precios bajos. Y si viene Shein o viene Temu y me pone un precio parecido, nos liquidan, nos liquida a todos.

**Diego Cruz:** O sea, actualmente tu precio es menor que el de esas plataformas?

**Leonardo Lee:** Si te digo la verdad, no estuve averiguando, pero yo creería que sí. Yo creería que sí.

**Julián Vales:** Bien, eh nos comentaste que ustedes ya cuentan con un e-commerce, eh nos gustaría saber si están tratando de implementar o quizás ya implementan herramientas como automatización, chatbots, para para aumentar lo que es el posicionamiento de la marca y quizás, además de poder competirles a estas empresas por precio, sino también, eh, no sé si te está faltando quizás de que tienen un gran posicionamiento y queríamos saber si ustedes como empresa aplican algún tipo de herramienta digital como para competirles desde este lado.

**Leonardo Lee:** O sea, herramientas digital sí manejamos, por ejemplo, todo lo que maneja el el Instagram, el TikTok, pero en redes también, pero bueno, últimamente estamos tratando de implementar la inteligencia artificial, en la parte del marketing y la parte de la parte operativa.

**Delfina Oviedo:** Buenísimo. Buenísimo. Te hago una consulta eh sobre esto. Eh, ¿están utilizando alguna plataforma en específica de inteligencia artificial o todavía están como buscando a ver cuál sería la mejor?

**Leonardo Lee:** Por el momento estamos buscando cuál sería la mejor. Sé que hay muchos, hay demasiadas, igual, y hay muchas gratis y otras pagas. Entonces, como que hay que averiguar cuál cuál sería mejor, claro, para la empresa. Ya que como es mayorista, es difícil. Capaz capaz que lo que me pasa últimamente es que hay muchas páginas o servicios que me ofrecen, pero es muy para el para el minorista. Entonces, al mayorista me se me complica.

**Delfina Oviedo:** Bien. Ahora, pasando un poco al al tema del de quizás más del cliente, ¿no? Llevándolo más eh a toda tu clientela, si bien vos ya nos contaste de que usted de que vos vendés abajo a bajo precio, entonces tus clientes son mayoristas. Ahora, ¿estás percibiendo de que quizás también estás teniendo mucho minorista, ya sea por el contexto macroeconómico, etcétera, sentís que ahora ya no solo le vendés a mayoristas, sino que gente más uno a uno también te está te está yendo a buscar a vos?

**Leonardo Lee:** Sí, 100%. Todos los días, todos los días, todos los sábados, me preguntan si es por menor. Eh sé que hay mucha muchos negocios en la zona de Flores que están vendiendo por menor.

Así que sí, todos los días estamos, siempre viene gente a preguntar si no es por uno, por dos, y la verdad que con ese precio tan bajo, eh duele vender una sola una sola prenda.

**Diego Cruz:** Claro.

**Delfina Oviedo:** O sea, que podrías, o sea, podrías afirmar de que ahora el consumidor argentino está priorizando más el precio sobre otras cuestiones?

**Leonardo Lee:** Sí, 100%. 100% de de de ahora, de de hace 5 años, de 10 años, hace, siempre fue precio, igual.

**Julián Vales:** O sea, con el impacto de las plataformas de e-commerce extranjeras, sus márgenes de rentabilidad, eh disminuyeron?

**Leonardo Lee:** Eh, yo creería que por el momento no. O sea, sí, pero no tan directamente. Capaz que otras empresas minoristas capaz que sí les afecta directamente a ellos, pero capaz que a mí

directamente no tanto, pero indirectamente puede ser, porque, por ejemplo, mis clientes me me compran a mí y capaz que no tienen las mismas herramientas que las empresas internacionales con el tipo de marketing que tienen y no pueden competir contra ellos y ahí puede ser que les afecte un poco a mis a mi clientela. Capaz que a mí indirectamente me afecta.

**Diego Cruz:** Eh, digamos que en los últimos tiempos estos márgenes sientes que han bajado, ya sea por plataformas o no, o tus ventas son se mantienen como en el mismo porcentaje en comparación, no sé, con otros con el año pasado, por ejemplo.

**Leonardo Lee:** Eh, no es que eh, obviamente siempre va por el tema del dólar, pero lo que pasa es que capaz, por ejemplo, si el año pasado, capaz que vendo el mismo monto y este año viendo el mismo monto, pero el dólar está más caro, entonces, obviamente estoy perdiendo. Es como que las ventas no es que aumentaron un montón, sino que sigo viendo lo mismo, pero bueno, el dólar sigue subiendo y, obviamente, vale un poco menos.

**Delfina Oviedo:** Sentís que ahora, capaz, como vos nos mencionaste, considerás de que todavía las estas plataformas extranjeras quizás todavía no están tan posicionadas en el país, pero considerás de que quizás en el corto/mediano plazo tengas que empezar a tomar como otras estrategias, por ejemplo, o sea, sentís que ahora sí, quizás en 3 años te comience a a comiences a ver variaciones en la facturación?

**Leonardo Lee:** Sí, 100%. Sí, sí, sí, sí. Yo creo que ahora ahora no tanto, porque creo que es muy reciente, pero yo creo que unos sería, no sé, 3, 4 años si lo dejamos así libres a esas a esas empresas me va a afectar mucho, más que nada, también, no sé si se puede decir acá, pero yo como empresa mayorista, también me fijo en Shein, me fijo en Temu, me fijo en los modelos de ahí y me copio. Entonces, si viene esa misma empresa y me trae el mismo modelo a un precio parecido o un poco un poquito más caro, yo creo que la gente va a preferir comprar eso.

**Diego Cruz:** Claro. Eh, vos considerás que los clientes son conscientes de todo lo que conlleva la producción y que priorizan, no sé, tipo, un poco diferenciación o algo nacional con respecto a las otras plataformas extranjeras?

**Leonardo Lee:** Eh, ¿cómo sería eso? Como que si la los clientes, eh tienen en cuenta. Ah, no, no, yo creo que los consumidores no no ven eso. Van más directo al precio y y compran. Y, obviamente, la calidad, después.

**Delfina Oviedo:** Bien. Ahora, metiéndonos también un poco más en todo lo que sería eh lo tributario o las regulaciones, eh nosotros sabemos que vos ya estás hace varios años, que ya tenés bastante experiencia en el rubro. ¿Cómo están manejando ahora las tasas impositivas, todo lo todo lo arancelario que que, bueno, tiene cualquier empresa acá en la Argentina?

**Leonardo Lee:** O sea, últimamente, en estos últimos años, yo creo que bajó mucho la la carga impositiva y la y la arancelaria también, más que nada lo a mis proveedores, o sea, a los a los que yo le compro la tela. Te puedo poner un ejemplo, no sé, una tela lo compraba a \$10 antes, y ahora estoy comprando a \$4.

Bajó mucho. Pero bueno, por eso es lo que comentaba, si a mis proveedores le bajan la la carga impositiva. Yo creo que estas empresas internacionales deberían como regularizarlos un poco. No me pueden bajar la tela pero me viene otra empresa y tiene el mismo precio.

Como que no, no entendería la lógica de eso. Yo creo que deberíamos como eh retener o poner un precio más razonable para la empresa de afuera y para el producto nacional, que sea un poco más, un poco menos.

**Delfina Oviedo:** Claro, que sea más competitiva.

**Leonardo Lee:** Claro, y para que podamos competir. Más que nada en la zona de Flores, que es precio.

**Diego Cruz:** Como recién dices, o sea, dirías que no tienes una protección por parte del Estado. ¿Qué piensas aparte de eso? ¿Sientes que el gobierno debería poner más impuestos a estas plataformas extranjeras o sientes que es distinto según la posición?

**Leonardo Lee:** Eh, o sea, sí, no sé si la palabra es impuesto, pero sí poder regularizarlas un poco, no no dejarlos tan libres, digamos. Porque si no la competencia nacional se va para atrás. Entonces, yo creo que debería como regularizar y ponerlos en una situación que puedan competir con nosotros, pero bueno, tampoco dejarlos libres y y que entren y y que vendan así como como explicamos antes de aporte a aporte y que entre así de una. Porque si no es muy fácil.

**Delfina Oviedo:** Bien. ¿Considerás que es desleal, entonces, eh todo lo tributario? Por ejemplo, no sé, vos tenés que eh pagar un montón de cargas a tus empleados, etcétera, y quizás ellos simplemente mandan el producto y allá no tienen, no sé. Viste que es muy conocido como que los empleados los, nada, les pagan muy poco, trabajan un montón de horas. O sea, ¿sentís que como que debería haber algo que que los haga más pares?

**Leonardo Lee:** Sí, sí, sí, sí. Eh, si me preguntás qué cosa, no lo sé, pero sí, yo creo que debería debería haber algo. Más que nada, porque la gente capaz no no se no se da cuenta que eh no sé si no sé si la zona de Flores, pero yo creo que todas las Pymes le damos un montón de empleo, a un montón de personas y y no sé, la zona de Flores, no sé cuántos cuántos negocios habrán, 10,000, 15,000, 15,000 locales, y cada uno tendrá 15, 20 empleados, o más, te diría.

Y ahí empleas un montón de personas, le das trabajo a la gente.

**Diego Cruz:** Sientes que depende del gobierno que esté en en la actualidad o en el momento, comparado con otros años, sí se ve una gran diferencia en tus márgenes, en tus ventas o sientes que es indistinto según el gobierno que esté?

**Leonardo Lee:** Eh, yo creo que si vos ponés siempre los precios razonables para los clientes, siempre te van a elegir. Pero sí sí sí pasa que últimamente hay menos gente, porque bueno, está pasando esto de las empresas internacionales que venden a puerta a puerta, y bueno, la gente compra y le llega al a su a su casa.

**Delfina Oviedo:** Bueno, ahora para hacerte otra consulta, ¿cual crees que seria como la estrategia que tienen que tener ahora todas las pymes textiles argentinas en los años o en el corto/mediano plazo que estabamos charlando, que para vos van a pisar más fuertemente estas plataformas? Para bueno, empezar a competir o empezar a resguardarse. ¿Qué medidas consideras que hay que tomar?

**Leonardo Lee:** Y yo creo que es obviamente bajar los gastos, el costo es distinto de cada empresa, pero sí tratar de bajar los gastos, mantener los costos y anticiparte a lo que viene, osea anticiparte a la moda que se viene, no solo en productos de modelo y rotacion, sino tambien lo que se viene en la parte digital, en la parte de marketing. Anticiparte de todo eso.

Yo creo que la parte de anticiparte, me refiero a fijarse lo que esta pasando al rededor del mundo, no solo en Argentina, sino bueno mirar en Europa, Asia, ver lo que se viene, anticiparte.

**Delfina Oviedo:** Te hago una consulta, porque vos mencionabas de que ustedes por ejemplo, las personas van hacia tu local, ¿vos también haces envíos, por ejemplo, a otras provincias?

**Leonardo Lee:** Si hacemos envíos a otras provincias, pero tenemos un monto mínimo.. Así que no vendemos una prenda sola, sino que vendemos, no se por ejemplo, 20 prendas mínimo, osea el monto mínimo es \$120.000 y una prenda sale \$5.000.

**Delfina Oviedo:** Claro, tienen que comprar bastante.

¿Considerarias o ves viable, por ejemplo, que en algún momento ustedes empiecen hacer como el mismo tipo de entrega que Shein y Temu?. Por ejemplo, me pones un monto mínimo, por ejemplo \$50.000 y ahí si lo entregarías. ¿O lo ves inviable para sostener el negocio?.

**Leonardo Lee:** Yo creo que no, no lo haría. Más que nada porque los principios que tiene la zona mayorista, o mi negocio, es vender al por mayor. Si empiezo a vender asi por \$50.000,

\$10.000, \$20.000 voy a ser muy desleal con mis clientes y no aprovecharía la ganancia de mí costo. Porque al hacer mucha producción no le pongo tanta ganancia, pero generó rotación. En ese caso, si vos me decis que venda \$50.000 o \$20.000 mínimo para un envío, entonces haría menos prendas y maximizaria un poco más las ganancias. Pero bueno, en este caso es al revés.

**Delfina Oviedo:** Bien, clarísimo.

**Diego Cruz:** Bueno Leo, te queremos agradecer por este espacio. La verdad es que nos sirve un montón para nuestra tesis. No se si quieres aportar algo mas o estas bien con lo que dijiste.

**Leonardo Lee:** Yo creo que dije todo la verdad, pero si gracias a ustedes.

**Delfina, Diego y Julian:** Muchas gracias.

#### **ANEXO 5: Focus Group (Empleados de King of the Kongo)**

[FOCUS GROUP.mp4](#)

13/11/2025



**Delfina Oviedo:** Chicos, muchísimas gracias por participar. Estamos realizando nuestra tesis sobre innovación, modelos de negocio y el impacto del e-commerce extranjero en la industria textil argentina. La idea es que hoy charlemos acerca de sus opiniones, que podamos tener charlas diversas y sobre todo, recordarles que esto es completamente confidencial, así que no tengan miedo sobre sobre todo lo que quieran decir, no hay cosas correctas o incorrectas, es 100% conocer su opinión.

**Diego Cruz:** Bueno, nada, chicos, gracias por recibirnos. Para comenzar queremos más o menos saber cómo piensan ustedes, o bueno, más que nada, primero saber si desde que empezaron a trabajar, como que el e-commerce siempre ha estado integrado o tienen mucha interacción ustedes con eso, o es una rama aparte de del punto donde están ustedes, eh el laburo.

**Rodrigo:** Eh, tenemos que responder por turno o puedo responder aleatorio o cualquiera?

**Delfina:** El que quiera arrancar, está bien.

**Rodrigo:** Eh, no, de que la empresa está, si no me equivoco, ya trabajaban con e-commerce, así que eso ya estaba incorporado en la empresa desde antes de, como se llama, de que arranque ahora, eh, como se llama, el comercio tan abierto como está ahora.

**Juan Cruz:** Eh sí, o sea, en la empresa aparte es un punto muy fuerte lo que es el e-commerce, siempre fue una empresa que vendió mucho por internet, por redes y el negocio ahí está tipo muy, tipo muy potencial, muy potencial.

**Diego Cruz:** Y ustedes están involucrados, o sea, tienen algún vínculo con el e-commerce, o eso es como otra área aparte, o solo tienen el público en físico?

**Rodrigo:** Es una área aparte, o sea, la la empresa tiene ya de por sí un apartado de lo que es venta online, que se encarga directamente stock. Eh lo que nosotros, por ejemplo, mi local, eh la parte que me corresponde a mí es simplemente entrega. Recibimos el pedido web y se lo entregamos al cliente, no tenemos nada que ver con la lo que es la venta eh en sí, pero bueno, ese sería como el contacto que tenemos.

**Juan Cruz:** Es más la entrega y poner el local como punto de retiro. Justo en el mío no, no hay, así que no no tengo vínculo directo.

**Juan Cruz:** Eh, ponen la sucursales como punto de retiro y y ahí es donde está el vínculo con los vendedores, por así decirlo, el e-commerce.

**Diego Cruz:** O sea, en algunos locales existe la omnicanalidad, o sea, esto de que puedan eh varios clientes ir a retirar el producto ahí, de que compren online, o es solo en algunas tiendas o es en todas?

**Rodrigo:** Claro, suele ser la más grande por un tema de de depósito para guardar la la que sería la mercadería, eh que justo, si no me equivoco, el local de Juan es uno de los más chicos, así que no no podría, pero después el resto, que son un poco más amplios, tienen retiros web.

**Diego Cruz:** Ah, muy bien. Y todos los productos que trabajan en la web, no sé, los conocen, son los mismos que trabajan en los locales físicos o varía la gama de productos si es online o físico?

**Rodrigo:** Varía la gama de productos, en sentido a que tiene más cantidad por el tema de temporadas, vende temporadas anteriores. Los locales que son de línea suelen tener eh cosas de última, como se llama, última temporada, o sea, suelen tener siempre lo último en lo que son locales y la la tienda vende un poquito más tipo outlet, o sea, más cantidad como para tener un stock un poco más grande.

**Juan Cruz:** Exacto. Eh, la tienda web tiene el stock de toda la empresa, entonces queda, es como decía, eh Rodri, ahí hay productos que que son de hace tres temporadas y todavía están y los ponen en rebaja y forman parte también de la de la venta online.

**Diego Cruz:** Y en tu caso que van a buscar a veces los los las compras que hacen por internet en el local tuyo, eh ¿has notado como una creciente de cada vez más personas que que como que consuman o que vayan a buscar por las tiendas lo que compran online, o más o menos siempre ha sido la misma cantidad de personas?

**Rodrigo:** Totalmente, ahora eh ahora más que nada este último mes es únicamente venta online, o sea, la gente viene, se prueba capaz en local para ver tema talle, pero suele comprar más por la por la página. Eh también es verdad que la página suele tener mejores eh descuentos o mejores promociones como para optar por ahí, así que sí se usa mucho más y sí se nota la diferencia lo que es la compra o la o la venta eh ahí en público.

**Delfina:** Muchas gracias, chicos, ahora queremos conocer su opinión acerca de los consumidores. Sabemos que están todos los días en contacto con ellos, entonces queremos saber cómo perciben que hoy en día los clientes están optando quizás por más por el precio, entonces están llevando prendas un poco más baratas. Si consideran de que priorizan un poco la marca, entonces no están tan susceptibles a las variaciones de precio o cómo se notan que se está manejando eh los consumidores en sus locales.

**Rodrigo:** Bueno, es un poco de lo que estábamos diciendo recién, que sí se nota la diferencia que la gente compra más en en tienda online que que en los locales. Es un flujo de gente mucho menor, más allá de que el consumo está parado prácticamente en todos los rubros, no solamente en lo que sería el textil, eh sí se marca mucho la diferencia y se opta más por la la tienda online.

**Juan Cruz:** Eh sí, eh tal cual, como dice Rodri, y y nada, también se habló, se habló mucho en las reuniones, esto de que nada, la marca está direccionada para un público en especial, eh a mí justo lo que me pasa es que en Alto Palermo es una zona donde el el flujo de de moneda corre el doble, por ende, los clientes que se vienen a comprar y y todo, no tienen drama tampoco de comprar por internet y después cambiarlo, no es una única vez que van a comprar. Entonces, eh el flujo de compra por internet por confiar en la marca, porque ya el público es como muy seleccionado y sabe lo que es el tema talle y moldería, se compran mucho por internet y después capaz vienen a cambiarlo. Eh así que nada, de por mi parte se se siente mucho todo el tiempo lo

que es el cambio, el la necesidad de probárselo de otro talle y y nada, viene mucha gente a hacer cambio de e-commerce.

**Delfina:** O sea, sienten que el consumidor de King of the Kongo quizás no ve el precio como algo a la hora de elegirlo, o sea, como que ven un poco más la marca y de última, si algo no le exigía, después van y lo cambian.

**Nicolas:** Yo creo que ya de por sí la la la el público objetivo de de la mercadería de King of the Kongo de por sí quizás tiene la la posibilidad de no no considerar tanto el precio en la compra, sino que desde siempre consideró el e-commerce como una posibilidad, medio que incluso la concepción de la marca misma se dio a través de las redes. Es una marca que no es de las de las clásicas, sino que tiene otra forma de de haber entrado al mercado y que me parece que no es una, no quizás no es una un público objetivo que considere tanto el precio, sino que aprovecha las oportunidades de e-commerce y que desde luego que últimamente el flujo de personas que viene haciendo compras de e-commerce es mayor, incluso teniendo en cuenta que en en varios rubros, como decía Rodri, el consumo está parado. Eh, pero considero que eso, que las personas que ya de por sí son el público de de King of the Kongo no no tiene tanto en considerárselo al precio, capaz, como otras marcas.

**Delfina:** Buenísimo. Les hago una última una última consulta en base a esto antes de seguir. Ustedes, comparándolo con trabajos anteriores, que sé que todos antes trabajaron en otras en en el rubro también de quizás de indumentaria o de venta de local al al cliente, si ustedes notan una diferencia con ahora King of the Kongo en cuanto a las ventas, etcétera. Sienten que ahora se está vendiendo un poco menos, quizás no por la marca, sino por capaz contexto. O sea, ¿están sintiendo alguna diferencia?

**Rodrigo:** Quién quiere responder alguno?

**Juan Cruz:** No, yo la verdad no, no no siento que que que esté viendo muchas diferencias.

**Rodrigo:** Y a nivel diferencia, no sabría decirte, pues tampoco que llevo tanto tiempo como para notar una diferencia del año anterior a este, en lo que es la la venta, sí tengo más o menos lo lo que es en en números, te podría decir que sí, se está vendiendo menos por los proyectados de la de la marca. Eh a lo que el proyecto de objetivo que tiene cada local.

Eh se todo el tiempo se comparan, viste, para para poder proyectarlo, pero sí está un poquito más tranqui, o sea, el año pasado, capaz que se venían dos remeras a lo que hoy se vende una, eh y tema precios y eso se mantiene bastante igual, o sea, que sí se nota una diferencia a lo que sería la la venta del año anterior.

**Juan Cruz:** Ahí coincido con el tema precio de la indumentaria.

**Nicolas:** Yo creo que dentro del, dentro del rubro, o sea, si se compara en las ventas de, de, dentro del propio rubro textil, lo que fueron las ventas del año 2024 con las ventas del año 2025, me parece que la caída en ventas del 2025 se nota más en, en término de, de, como dicen, capaz que no sé si las proyecciones de, de, de los locales, sino que lo que tenía esperado como ingreso la marca. Eh, quizás que comparando en el propio rubro, sí, se puede sentir una caída en el consumo, o propio en las ventas.

**Julian:** Bueno, siguiendo con la pregunta que les hizo recién Delfi sobre el consumo, teniendo en cuenta el ingreso masivo que están teniendo las plataformas de e-commerce fast fashion como Temu, Shein, ustedes notan algún cambio en en esto, si bien dijeron que bajaron las ventas con respecto al año anterior o al menos lo pueden ver por los proyectados de venta, ¿ustedes sienten que de alguna manera afecta a su trabajo o a la empresa en alguna, de alguna manera?

**Rodrigo:** No sé si afecta a la a la empresa, pero sí como que la obliga a tener que renovarse todo el tiempo y tener como que un mayor grado de dificultad, ponerle como para estar innovando y estar de vuelta o o ser como es hoy Kongo, en, no sé, ponerle tipo bandera de los pibes que tienen entre chicos, eh entre, no sé, 15 y 25, 30 años, que está muy posicionada en eso, entonces, y al tener tanta cantidad de mercadería, trayéndola de afuera y tanta cosa similar y más económica, es como que te obliga, por así decirlo, a tener que estar todo el tiempo viendo qué es la última tendencia, qué es lo que está más de moda, qué es lo que más le gusta a la gente, y está estudiando el mercado constantemente como para que tu marca siga funcionando. Capaz que es más un reto, no sé si la afecta directamente a nivel empleador, porque no no es mi caso, pero sí a nivel vendedor, digo, está bueno porque obliga a la a la marca a tener más modelos, mejores y así todo el tiempo.

**Juan Cruz:** No, obvio, obvio, los obliga a todo el tiempo a estar evolucionando. O sea, también coincido, no sé si lo va a competir directamente, porque aparte, por lo que se siente, lo del furor de Temu y y de todo el resto de plataformas, es como que comprás algo y lo importan, pero desconocés totalmente la calidad, es como hay algo que, o sea, todavía no hay nada que te certifique que la compra va a ser efectiva o va a ser buena. En cambio, a la hora de comprar por e-commerce, por ejemplo, para, no sé, para Kongo, algo que es nacional o lo que no es importado, que ellos ya se encargan de que esa importación internacional sea buena en calidad, es como que otorgan esa seguridad al cliente, creo hoy en Argentina. Entonces, por eso es como que lo deja todavía fuera de competición, siendo que todavía no se lleva a desarrollar como para que sea una amenaza.

**Nicolas:** Sí, me parece que va por ese lado, tiene que ver con que si se ve, si hay una amenaza en término de de lo que refiere a que se abran importaciones o a la presencia de estas marcas más de de fast fashion, tiene que ver con los precios. Eh, y de vuelta volviendo a la cuestión de de del público que tiene King of the Kongo de compradores, eh creo que tienen como consideración mucho más la calidad, que en término de calidad, si bien los precios de Shein o de cualquier

plataforma de estas que pueden entrar, pueden ser mucho menores que King of the Kongo, siendo el público de King of the Kongo muy considerado en término de la calidad de los productos, comparados uno con el otro, el comprador de King of the Kongo creo que no tendría razón para para para dejar de considerar la marca como una opción.

Estamos hablando ya de unos productos que son específicos y que ya tienen un público que que entiende lo que compra y quizás no es un comprador casual, sino que que está muy diferenciado el el segmento del público que que va a comprar. Entonces, capaz no es tan directa la el el impacto que puede tener en en esta marca, como puede tener en otras que eh son de competencia más directa, capaz. Yo lo veo así.

**Diego:** En cuanto a la tecnología del e-commerce, ¿cómo sienten o perciben la plataforma de KOTK, sienten que es una buena herramienta, que tiene una fácil experiencia para el usuario, piensan que le falta algo, piensan que puede competir con TEMU en cuanto algoritmos o cosas para poder vender más?

**Rodrigo:** No se si vender más, a nivel cantidad es imposible. Es imposible que Kongo le pueda hacer competencia a una empresa como TEMU. Pero si, a nivel de utilidad para la empresa es recontra favorable. Creo que hoy, si la facturación más alta no entra por e-commerce, sería lo segundo. Pero si, creo que la página que tiene hoy Kongo de venta es muy buena, muy accesible, aparte repito lo que dije antes, tiene muchísimas más promociones que en los locales, así que es más accesible para el cliente, y es más cómodo para el vendedor. Si bien tiene otros costos, ahí ya no me meto porque no tengo noción. Si le sale mucho más rentable a la marca vender por e-commerce.

**Juan Cruz:** Aparte lo que tiene el e-commerce, como dice rodri, te ofrece un catálogo más grande, más promociones, la comodidad de comprar desde tu casa. Entonces, yo considero que el formato de e-commerce de Kongo hoy es bastante fluido, siento que los pedidos se entregan rápido o tienen el punto de retiro bastante dinámico. Y lo que tiene TEMU, por ahora, siento que no está tan desarrollado para traer las cosas con menos periodo de tiempo, tardan entre un mes o dos semanas en traerte las cosas, y ya te digo, todo eso para mi hace que el e-commerce en Argentina o las empresas nacionales sigan ganando esa competencia. Siento que todavía no se llegó a desarrollar como para que sea una amenaza.

**Nicolas:** Una cosa que quería agregar, es que en términos de diseño la página, para mi, comparando las marcas similares, en el rubro textil tiene que ser las mejores la forma en la que está diseñado el e-commerce de King Of The Kongo para mi.

**Diego:** Esta percepción que tienen ustedes, ¿es con respecto a Kongo no? Porque, en términos generales, ustedes, ¿piensan que las plataformas extranjeras no han destruido a la industria que no se diferencia? ¿Qué piensan de eso?

**Nicolas:** En términos de la industria típica textil clásica argentina, yo creo que son los que más riesgos tienen de perder competitividad. De hecho, más de tener riesgo, es seguro, es inminente la caída en ventas de una empresa clásica textil argentina porque no hay manera de competir. Si bien todavía tienen los problemas o las desventajas, como decía por ejemplo Juan, los periodos que tienen para llegar los pedidos a Argentina o todas esas barreras. Si sigue habiendo más demanda para mí dentro de Argentina, eventualmente estas barreras van a bajar y van a quedar más expuestas todavía las empresas textiles argentinas que dentro de mi punto de vista, fueron un sector que quizás ya durante más de una década probablemente estuvo no acostumbrado a la competencia, sino que dentro de un régimen más cerrado que tenía de apertura al mundo Argentina, es un sector que no está acostumbrado a competir y estaba muy expuesto a cualquier apertura.

**Delfina:** En base a esto, si bien ahora mencionaron que quizás no es una amenaza ahora, pero que puede empezar a crecer, ¿no? y como la conexión, tal como mencionó Juan, de que quizás empiecen a cortar plazos eh de entregas, etcétera, consideran de que quizás con la suba del del e-commerce, más el crecimiento de estas plataformas chinas, quizás su puesto, sus puestos laborales pueden llegar a quedar un poco rezagados o que pueden empezar a correr peligro, o consideran de que esto lo ven o muy lejano o consideran que no va a pasar? ¿Cómo, cómo están en, en quizás en postura?

**Rodrigo:** Yo, personalmente, lo veo bastante lejano por el la propuesta que creo que tiene la empresa. Lo hablo solamente de Kongo, porque es donde yo trabajo y al ser una empresa chica y con un constante crecimiento en un muy poco tiempo, eh sí, creo que no van a a tratar de, obviamente, echar personal, van a tratar de mantener a lo que tienen. Sí, van a estar justos, no les va a sobrar gente, pero sí va sí creo que van a intentar, obviamente, de todo el tiempo estar logrando posicionarse nuevamente como para poder mantener los puestos de trabajo que tienen y competirle a todo lo que sea la la importación de de estos productos de de China, obviamente. De cualquier marca que sea.

Eh, ya te digo, la venta online va a seguir, obviamente, van a tratar de hacerse más fuertes cada vez más, con mejores promociones, con mejores eh propuestas para la gente, pero sí creo que no no me preocupa mucho lo que sería el puesto de trabajo hoy, porque sé a dónde apunta más o menos la empresa, del lado de vendedor que me corresponde, eh y no no me estaría dando como miedo hoy pensarlo tanto. Si llega a ser, sería como muy a largo plazo.

**Diego:** O sea, ustedes creen actualmente que no.

O sea, como se venden mucho por el e-commerce y si bien la tienda física no genera muchas deudas, eh muchas ventas, esto de incorporar un poco en más locales podría ser una buena estrategia, o sea, eso de que vas a retirar en los otros locales y que la tienda física sea más bien un punto de retiro?

**Nicolas:** Yo creo que, en todo caso, esa esa mecánica va a mantener los puestos, nuestros puestos, los va a, por lo menos, hacer perdurar un poco más, porque, como dijo Rodri,

**Juan Cruz:** Aparte, justo en esta empresa, que como decía Rodri, está en pleno crecimiento. Hoy está en desarrollo. Yo creo que el puesto de trabajo que más pelagra son los vendedores que están en en locales ya que tienen mucha sucursales. Ahí sí entiendo que se puedan generar un un recorte de personal y sí dejar sucursales puntuales como punto de retiro y vendedores a la calle en caso de que de que eso suceda. Pero no creo que estemos todavía en momento de de de que eso pase. Siento que todavía a las plataformas internacionales le falta un poquito de desarrollo, pero no creo que afecte directamente a mi puesto de trabajo en sí.

**Delfina:** Y a los y a los que quizás no son específicamente, o sea, ustedes como como empresa King of the Kongo, quizás de colegas o viéndolo ustedes cuando pasan por otros locales o mismo en los shoppings donde trabajan o las sucursales donde trabajan, ¿consideran de que esto sí, a la industria como más en general, quizás tanto a empresas que no sean tan reconocidas, eh esto sí puede ser más una amenaza?

**Rodrigo:** Sí, totalmente, o sea, para todo lo que sea nuevo o marcas que están comenzando, esto es un es un bache increíble y enorme, porque te traba muchísimo lo que es la venta. Obviamente, competir con es muy difícil hoy por hoy tener un local, es muy difícil tener una marca, es muy caro el costo de por sí ya de de crear tu marca. Imagínate tener que competir contra marcas de afuera que tienen un costo que sería, no sé, 200 veces más económico. Eh, es imposible, prácticamente, para alguien hoy pensar hacerlo. Eh, yo, yendo a mi punto de vista, hoy no abriría una marca de ropa nunca teniendo la competencia que tengo, sabiendo que es mucho más barato hacer, te conviene toda la vida irte allá y traerte una marca para acá. Siempre te sale mucho más rentable. Creo que Mati lo habló hace poco en un en un video también, comentando eso. Kongo tiene hoy por hoy una una parte de de la marca que es importada, eh y le sale mucho más a cuenta. El de sé, tiene mucho tiempo de poner espera lo que sería la la importación, pero a la marca le rinde, porque eso le deja mucho más ganancia que la la parte fabricada acá en en Argentina.

**Juan Cruz:** Pero sí, yo también, siento lo mismo y considero que sí, que a las demás marcas, a marcas que ya están un poco viejas, que quizás hoy no son, entre comillas, furor, eh corren muchísimo más riesgo todos los empleados. Sin ir más lejos, tipo, cruzar en el mismo shopping donde trabajo yo, a empleados de otras marcas, eh trabajan mucho por e-commerce, mucha cantidad y el flujo de gente en sus locales no es tan alto como el el el de mi local, por ejemplo. Y ahí yo sí siento que esos puestos de trabajo corren un riesgo.

**Diego:** Claro. O sea, en conclusión, la estrategia que está tomando la marca y ustedes, King of the Kongo, es como, como que han estado siempre un paso adelante para hacerle frente, o no?

**Rodrigo:** Yo no sé si un paso adelante, porque es muy difícil también, o sea, nadie tiene la bola mágica que te dice que es lo que va a pasar pero si se adapta muy bien.

**Juan Cruz:** Eh, y es contemporánea, aparte. Eso es lo que tiene.

**Rodrigo:** O sea, tiene muy buen marketing, aparte de eso, que eso lo ayuda muchísimo eh a estar posicionado todo el tiempo. Así que, no sé, no sabría no sabría qué decirte, sinceramente, porque no lo veo hoy como un problema.

**Juan Cruz:** O sea, King of the Kongo agarró lo que es la la evolución del comercio en en pleno auge. Las demás marcas tuvieron que, por ejemplo, no sé, si si traemos a Adidas, si traemos a Puma, si traemos a Nike, son empresas que están hace años y que todo el tiempo tienen que mutar con el comercio. Obviamente, igual son multinacionales que en parte también lo manejan, ¿no? Pero eh cuando hablamos de empresas nacionales, la empresa que ya está consolidada y tiene que mutar un comercio nuevo, es mucho más difícil copiarle el ritmo a una empresa que ya está en ese en ese movimiento. Eh Kongo evolucionó mucho ya por e-commerce, entonces es como que la tiene clara, por así decirlo, en el en el en la manera de manejarse.

**Nicolas:** La ventaja que tiene es que se creó durante la la instalación del e-commerce como la la forma más común de comprar en Argentina, entonces, tiene la ventaja, capaz, a comparación de otras marcas que se gestó propiamente durante este, como dijo Juan, durante, durante el proceso de de popularización del e-commerce. Entonces, tiene esa ventaja de ser, ni siquiera de adaptarse, quizás, de que ya, desde siempre, eh fue una, fue muy óptima la el e-commerce de la marca.

**Delfina:** Bien, chicos, gracias. Ahora les quería, eh, para ir cerrando, les quería hacer una última pregunta sobre si ustedes consideran que hay alguna medida, alguna estrategia o algo que la empresa podría mejorar desde su perspectiva de de vendedores y de estar ahí en contacto todos los días con, con, bueno, con toda esta dinámica que estamos charlando, ¿no? De que empiezan a bajar las ventas, de que hay una crisis económica en el país muy marcada y también que ahora en la apertura, si bien ellos traen mercadería, cosa que beneficia, también te entran, ¿no?, nuevos competidores.

**Rodrigo:** Y yo creo que la propuesta es lo mismo, o sea, si tenés para lo que sería local, no hablo, eh, menos propuestas que la que el sitio web, obviamente, para que la la competencia sea igual, porque, ya te digo, mucha gente opta por venir a probarse y comprar por la tienda. Eh, eso creo que tendría que ser en todos los locales, no solamente en Congo, y después de eso, nada, seguir innovando y y estar posicionado todo el tiempo, seguir haciendo un buen marketing como para poder estar todo el tiempo a a la gente y vender, no queda otro.

**Juan Cruz:** Claro, estandarizar un poco la venta según los locales, porque también es una estrategia, obviamente, que en locales haya precios más bajos que otros, pero es, es lo que estábamos hablando antes, por una cuestión de contexto, las ventas bajan y obviamente, más allá de que el cliente fiel de Kongo siga comprando sin importar el precio, el chiste de la marca es crecer y abarcar cada vez más público, por ende, nada, si los precios están un poquito más aplacados entre todas sus oportunidades de venta, ya sea outlet, página o un local de shopping, hace que la venta crezca hoy.

**Nicolas:** Sí, sí, si hay algo que desde adentro se puede ver es justamente esto, que lo que le puede servir es, eh, tratar de de de posicionarse y de seguir, eh, de seguir con el camino, quizás, de de de segmentar el público que tiene como objetivo y y entender que el mismo es el que puede considerar marcas de afuera o plataformas de estas de estas nuevas que pueden entrar, eh, posicionarse y seguir vendiéndose como una marca que que va a vender calidad y que va a vender productos que van a superar a los a lo, a cualquiera que puedan vender estas plataformas, eh, para mí lo lo va a ayudar y es y es lo único que puede hacer, incluso ya entendiendo que la marca desde adentro entiende el rol que tiene en esta en esta apertura y que no lo ve como una oportunidad, capaz, más que más que un riesgo.

**Julian:** Bueno, eh de parte de los tres, les queremos agradecer por su tiempo, por participar, todo lo que nos fueron comentando, desde su experiencia, eh lo que sienten dentro de las tiendas y lo que opinan de la de la marca, de la empresa de King of the Kongo. Está bastante de acuerdo con lo que nos comentó Matías y nos ayuda a nosotros a entender el impacto que tiene el ingreso de las plataformas de e-commerce extranjeras acá en Argentina y puntualmente en el rubro textil.

Y bueno, más que nada eso, agradecerles por su tiempo, por participar, y si quedó algo que no les hayamos preguntado y que nos quisieran comentar, por favor, eh eh me gustaría si quieren aportar algo, los escuchamos.

**Juan Cruz:** Bueno, yo creo que las preguntas fueron bastante completas, creo que se tocaron todos los puntos, eh, ya sea inseguridades u opiniones que podamos tener sobre sobre el tema que estamos tratando, pero pero nada, eso, agradecerles a ustedes por la oportunidad.

**Diego:** Bueno, gracias.

**Delfina:** Muchas gracias, chicos. Gracias, gracias.

