

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL

Estrategias de digitalización y transformación tecnológica para la sostenibilidad empresarial en pymes textiles de CABA frente a nuevos escenarios de apertura comercial

Autor/es:

Buiza Belén - LU: 1155268

Cumba Nataly - LU: 1156963

Fregossi Juan Ignacio - LU: 1115847

Soria Dante - LU: 1113871

Carrera:

Licenciatura en Administración de Empresas

Tutor/es:

Chaves Maria Victoria

Año:

2026



Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de Empresas

Trabajo de Investigación Final

**Estrategias de digitalización y transformación tecnológica para la sostenibilidad empresarial en pymes
textiles de CABA frente a nuevos escenarios de apertura comercial**

Autores:

Buiza Morón Belén Anahí - LU: 1155268

Cumba Palomino Nataly Yaira - LU: 1156963

Fregossi Juan Ignacio - LU: 1115847

Soria Dante Joaquin - LU: 1113871

Profesora:

Chaves María Victoria

Fecha de entrega: 22 de Junio de 2026

Índice

Resumen Ejecutivo.....	6
Abstract.....	7
Agradecimientos.....	8
Introducción.....	9
Contexto temporal del problema.....	9
Planteamiento del problema.....	10
Justificación.....	11
Pregunta de Investigación.....	13
Preguntas específicas.....	13
Objetivo general.....	14
Objetivos específicos.....	14
Estructura del documento.....	14
Marco Teórico.....	16
Antecedentes (Estado del arte).....	16
Marco Teórico.....	18
Capítulo 1: Digitalización y transformación tecnológica.....	18
1.1 Definiciones de digitalización, transformación digital y transformación tecnológica.....	18
1.2 Implicación de la digitalización: herramientas, componentes y recursos.....	20
Sistemas ERP (Enterprise Resource Planning).....	20
Maquinarias.....	21
Programas.....	24
Marketing Digital.....	25
1.3 Conclusión.....	27
Capítulo 2: Sostenibilidad de las pymes textiles.....	27
2.1 Definiciones de Sostenibilidad Empresarial.....	28
2.2 Estrategias para lograr la sostenibilidad empresarial.....	28
2.3 Conclusión.....	31
Metodología de la investigación.....	33
Cuadro Metodológico.....	35
Análisis de cada indicador.....	37
Trabajo de Campo.....	41
Población y Muestra.....	41
Instrumentos de recolección de datos.....	42
Proceso de triangulación del trabajo de campo.....	45
Pequeñas y medianas empresas (pymes) textiles de CABA.....	45
Clientes y consumidores del sector.....	46
Expertos y especialistas del sector.....	46

Modelo de triangulación de fuentes e instrumentos.....	47
Conclusión del análisis de triangulación.....	47
Análisis de datos.....	48
Análisis relacional y cruce de datos.....	48
PESTEL.....	56
Modelo de Madurez Digital al Sector Textil.....	57
Comparación de entrevista a profesionales.....	62
Conclusión.....	66
Resumen de los hallazgos más importantes.....	66
Conclusiones de objetivos específicos.....	67
Objetivo específico 1: Identificar cuáles son las herramientas digitales más adaptables a las necesidades actuales de las pymes textiles.....	67
Objetivo específico 2: Comparar las estrategias y herramientas actuales que usan las pymes textiles que afrontan de manera exitosa la apertura comercial de las que todavía no incursionaron en la digitalización.....	68
Objetivo específico 3: Identificar las principales barreras económicas, culturales y técnicas que enfrentan estas pymes para implementar herramientas digitales en el contexto actual.....	69
Respuesta a la pregunta de investigación.....	70
Implicancias teóricas y prácticas.....	71
Limitaciones del estudio.....	71
Recomendaciones.....	73
Referencias.....	74
Anexos.....	78
Anexo 1: Encuestas a consumidores.....	78
Anexo 2: Focus Group a consumidores.....	83
Bloque 1: Plataformas Internacionales.....	83
Bloque 2: Comparación con marcas nacionales.....	85
Bloque 3: Digitalización.....	91
Anexo 3: Entrevistas a pymes textiles de CABA.....	93
Entrevista 1.....	93
Entrevista 2.....	96
Entrevista 3.....	97
Entrevista 4.....	98
Entrevista 5.....	100
Entrevista 6.....	101
Entrevista 7.....	102
Entrevista 8.....	103
Entrevista 9.....	104
Anexo 4: Entrevistas a Profesionales.....	105
Entrevista 1: Marco Meloni.....	105

Entrevista 2: Damián Martínez.....	107
Entrevista 3: Yanina Soledad Lojo.....	107
Entrevista 4: Federico Nardelli.....	108

Resumen Ejecutivo

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la influencia de las herramientas y estrategias digitales en la sostenibilidad de las pymes textiles de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires frente a la apertura comercial iniciada a fines de 2023. Asimismo, buscó identificar las herramientas digitales más adaptables al sector, comparar las estrategias implementadas por empresas con distintos niveles de digitalización e identificar las principales barreras para la transformación tecnológica.

Para alcanzar estos objetivos, se desarrolló una investigación de enfoque mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas. El trabajo de campo incluyó una encuesta a 122 consumidores, un focus group con 9 participantes, entrevistas a 9 dueños de pymes textiles de CABA y a 4 especialistas vinculados al sector. Los resultados obtenidos fueron complementados mediante investigación documental y triangulación de fuentes.

Los hallazgos evidenciaron que herramientas como las redes sociales, las plataformas de comercio electrónico y los sistemas de gestión contribuyeron a mejorar la organización interna, el control de stock, la comunicación con los clientes y la comercialización de productos. Sin embargo, también se identificaron importantes barreras económicas, culturales y técnicas, entre las que se destacaron las dificultades de financiamiento, la resistencia al cambio y la falta de capacitación.

Finalmente, se concluyó que la digitalización favoreció la competitividad y la capacidad de adaptación de las pymes textiles frente al nuevo contexto de apertura comercial, aunque no constituyó por sí sola una condición suficiente para garantizar su sostenibilidad. La permanencia en el mercado dependió también de estrategias de diferenciación, generación de valor agregado y cercanía con el cliente.

Palabras clave: Digitalización; Pymes textiles; Sostenibilidad empresarial; Apertura comercial; Transformación digital; Competitividad.

Abstract

This research aimed to determine the influence of digital tools and strategies on the sustainability of textile small and medium-sized enterprises (SMEs) in Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) in the context of the trade liberalization process initiated at the end of 2023. It also sought to identify the digital tools best suited to the sector, compare the strategies implemented by firms with different levels of digitalization, and identify the main barriers to technological transformation.

To achieve these objectives, a mixed-methods research approach was adopted, combining quantitative and qualitative techniques. The fieldwork included a survey of 122 consumers, a focus group with 9 participants, interviews with 9 owners and managers of textile SMEs located in Buenos Aires, and interviews with 4 industry specialists. The findings were complemented through documentary research and data triangulation.

The results showed that tools such as social media, e-commerce platforms, and management systems contributed to improving internal organization, inventory control, customer communication, and product commercialization. However, significant economic, cultural, and technical barriers were also identified, including financing constraints, resistance to change, and a lack of training.

Finally, the study concluded that digitalization enhanced the competitiveness and adaptability of textile SMEs in response to the new trade liberalization context. Nevertheless, it did not constitute, by itself, a sufficient condition to guarantee business sustainability. Long-term market survival also depended on differentiation strategies, value creation, and close relationships with customers.

Keywords: Digitalization; Textile SMEs; Business Sustainability; Trade Liberalization; Digital Transformation; Competitiveness.

Agradecimientos

La realización de este TIF representa la culminación de una importante etapa académica y personal, por lo que deseamos expresar nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas que nos acompañan y apoyan durante este proceso.

En primer lugar, agradecemos profundamente a nuestros padres y familias, quienes nos brindan su apoyo incondicional, confianza y contención a lo largo de toda la carrera. Su esfuerzo, acompañamiento y aliento constante constituyen un pilar fundamental para alcanzar este objetivo.

Asimismo, extendemos nuestro agradecimiento a los profesionales, especialistas y dueños de pymes textiles que participan en esta investigación. Su tiempo, predisposición y valiosos aportes permiten enriquecer el trabajo con experiencias y conocimientos que resultan esenciales para el desarrollo de este TIF.

También agradecemos a nuestros amigos, quienes nos acompañan durante este recorrido académico, brindándonos apoyo moral, motivación y palabras de aliento en los momentos de mayor exigencia.

Un reconocimiento especial merece nuestra profesora, por su dedicación, orientación y acompañamiento permanente.

Finalmente, agradecemos al equipo de trabajo que conformamos. El esfuerzo compartido, la responsabilidad, la perseverancia y la capacidad de superar desafíos nos permiten alcanzar esta meta. Este logro es el resultado del compromiso conjunto, del aprendizaje adquirido y de la convicción de seguir creciendo tanto en el ámbito académico como profesional.

A todos ellos, nuestro más profundo agradecimiento.

Introducción

Contexto temporal del problema

En los años previos a la asunción a la presidencia de Javier Milei, la Argentina impulsaba grandes barreras a la importación a distintas industrias, trabajando bajo la administración del Sistema de Importación de la República Argentina (SIRA). Este organismo establecía barreras a la entrada de productos importados, relacionadas con la burocracia del sistema aduanero. Esta normativa limitaba y complejizaba la entrada de productos importados al país, facilitando los procesos aduaneros a unos pocos privilegiados.

La mayoría de las personas comunes no podían acceder a productos del exterior con facilidad, viéndose obligados a consumir productos de industria nacional. Estas industrias se veían favorecidas por las medidas proteccionistas del gobierno, atravesando años de crecimiento y expansión. Algunas de estas medidas involucraban planes de financiamiento como “Ahora 12” en donde se fomentaba que Argentina se estabilizará si produce y recupera trabajo, y si el que trabaja tiene la posibilidad de mejorar su consumo (Argentina.gob.ar, 2021).

Sin embargo, el nuevo gobierno tiene como prioridad la apertura económica, mediante la eliminación de las barreras proteccionistas de gobiernos anteriores, principalmente de impuestos y de trámites burocráticos aduaneros. Este plan comenzó a finales del año 2023, generando una caída del 14,6% en las ventas de la industria textil argentina, específicamente de las pymes, que son las principales afectadas.

Este trabajo de investigación se enfoca en el análisis de las pymes textiles argentinas y las formas en las que logran competir ante este nuevo contexto.

Planteamiento del problema

En Argentina existen una gran cantidad de pymes textiles distribuidas a lo largo del territorio. Se entiende que si esta industria se ve afectada, esto repercutirá en la economía de muchas personas, las cuales a su vez forman parte del proceso productivo de las pymes textiles (vendedores, cortadores, costureros, personal administrativo y creativo, etc.)

En el primer trimestre del 2025, el gobierno implementó una baja en los aranceles de importación de la industria textil a través del decreto 236/2025. La baja de los impuestos de la industria textil fue de: ropa y calzado, que pasaron del 35% a 20%, telas del 26% a 18%, y los hilados de 18% al 12%; volviendo a los aranceles previos a 2007 (Argentina.Gob.Ar, 2025)

Esto se tradujo en una caída de la industria textil del 29% interanual en su nivel de actividad en el año 2025 debido a una contracción de la producción del 1,1% contra el año anterior. Esa reducción de producción originó una caída en la utilización de la capacidad instalada de las pymes textiles.

Los recursos no destinados a la compra de productos textiles nacionales fueron utilizados para la adquisición de productos del exterior. Las importaciones representaron 332.696 toneladas a finales del 2025, alrededor de 1.450 millones de dólares (Fundación Protejer, 2025). En la actualidad, solo en el primer bimestre de 2026 se puede ver un crecimiento del 82% de cantidades de prendas de vestir importadas al país, pudiéndose interpretar que el aumento de lo importado va en auge (Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria, 2026).

Los productos textiles importados provienen en su mayoría de pymes textiles que se especializan en importados o de empresas grandes como Shein, Alibaba, Aliexpress, Temu, etc; y a futuro se tiene conocimiento que más empresas están interesadas en introducirse al país, como H&M. Estos gigantes globales textiles compiten principalmente con las pymes argentinas, debido a que tienen mejores precios, variedad de opciones e introducen rápidamente tendencias actuales.

Estas ventajas de las grandes empresas ingresantes no son fácilmente replicables por las pymes textiles, debido a que no cuentan con bases sólidas para hacer frente a los bajos precios de la competencia y su rapidez de adaptación. El principal motivo de no poder replicar sus condiciones exitosas se debe a que sus procesos no están aún digitalizados, lo que no les permite competir en iguales condiciones.

En base al contexto presentado anteriormente, en este trabajo se busca investigar estrategias de digitalización y transformación tecnológica para la sostenibilidad empresarial en pymes textiles dentro de CABA, frente a estos nuevos escenarios de apertura comercial.

Justificación

La siguiente investigación se fundamenta en la necesidad de analizar y comprender las distintas herramientas y estrategias digitales disponibles para las pymes textiles, necesarias para afrontar la gran apertura comercial actual de Argentina, que inició a finales del año 2023.

La baja de aranceles llevadas a cabo en el último gobierno favorecen la entrada de empresas extranjeras que ofrecen productos de menor costo al país, alta rotación y grandes volúmenes de mercancía. Esto dificulta a las empresas nacionales permanecer competitivas y mantener los altos niveles de ventas que venían teniendo antes de esta baja arancelaria. Esto las lleva a una etapa de estancamiento, ya que no pueden competir con las mismas condiciones que las empresas que están llegando al país.

Desde una perspectiva social, estas medidas repercuten directamente en la estabilidad de la industria, en donde el sector emplea directamente a más de 540.000 personas y es un motor clave para el desarrollo de economías regionales. (FITA, 2025). Esto demuestra que se afecta la economía de miles de familias asociadas a la industria textil. Cualquier impacto negativo en la producción, trae consigo una

fuerte caída de salarios, desempleo, cierres de fábricas y locales, además endeudamientos adquiridos al intentar sobrevivir.

Según un estudio realizado por el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), la transformación digital en pequeñas y medianas empresas del sector textil argentino constituye un proceso viable y alcanzable, siempre que se aborde de forma planificada y gradual (INTI, 2025). Dicho estudio señala que la digitalización permite a las pymes mejorar su desempeño operativo y su capacidad de adaptación a entornos productivos dinámicos.

La incorporación de tecnologías digitales en las pymes se asocia a múltiples beneficios, entre los que se destacan la reducción de costos operativos, la eliminación de actividades que no agregan valor, una mayor disponibilidad y calidad de la información, la detección temprana de oportunidades de mejora, la medición de indicadores en tiempo real y el fortalecimiento de la trazabilidad de los procesos. Estos aspectos se observan en el caso de la pyme “Enhebrando Metas”, donde la implementación de herramientas digitales como un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP), Google Workspace y Looker Studio permitió sustituir métodos de gestión tradicionales. Como resultado, la empresa logró una mayor integración de la información, una mejora en la coordinación interna y un proceso de toma de decisiones más estructurado y basado en datos.

Para combatir la entrada de estos nuevos competidores, la industria debe reconstruirse. Según la Licenciada en Comercio Exterior Yanina Lojo, la industria textil *“necesita una reconversión porque vienen con problemas estructurales de competitividad...”*. *“Son problemas que vienen de hace mucho tiempo, en una economía más cerrada no se notaban tanto, ahora con la apertura comercial los problemas estructurales de competitividad están aflorando y va a requerir algo más allá de un contexto macroeconómico estable...”*. *“...Otro problema que tuvimos durante mucho tiempo fue la baja inversión en lo que es tecnología y bienes de capital...”* (Nota de prensa a Yanina Soledad Lojo, 2025). Esto se ve reflejado también en el Boletín Económico Sectorial publicado por la Fundación Protejer en marzo del

2026. En el lapso de enero-febrero del año corriente, hubo una caída del 26% en relación al año 2025, con una inversión de U\$D 16 millones con un proyectado de U\$D 97 millones. Estos valores son inferiores a los U\$D 131 millones del año 2025, mostrando una caída progresiva año a año. (Boletín Económico Sectorial, 2026)

Por consiguiente, la transformación y digitalización consisten en variables vitales ya que no representan una opción, sino un mecanismo de reconversión estructural necesario para que las pymes textiles recuperen competitividad operativa, optimicen sus costos y garanticen su sostenibilidad frente a los nuevos escenarios de apertura comercial.

Pregunta de Investigación

¿De qué manera la utilización de herramientas y estrategias digitales llegan a ser un factor esencial para la sostenibilidad de las pymes textiles de CABA frente a la apertura comercial actual?

Preguntas específicas

- ¿Qué estrategias y herramientas de transformación y digitalización tecnológica deberían tener las pymes textiles de CABA para afrontar la apertura comercial en el país?
- ¿Cuál es la relación entre el nivel de digitalización de las pymes textiles de CABA y su capacidad de sostenibilidad frente a la actual apertura comercial?
- ¿Cuáles serían los beneficios principales que las pymes pueden identificar tras el uso de las herramientas digitales ?
- ¿Cuáles son los principales obstáculos económicos y políticos que impiden la transformación tecnológica integral de las pymes textiles de CABA en el actual contexto de apertura comercial?

Objetivo general

Determinar la influencia que tienen las herramientas y estrategias digitales en la supervivencia de las pymes textiles de CABA ante la apertura comercial iniciada a fines de 2023.

Objetivos específicos

- Identificar cuales son las herramientas digitales más adaptables a las necesidades actuales de las pymes textiles.
- Comparar las estrategias y herramientas actuales que usan las pymes textiles que afrontan de manera exitosa la apertura comercial de las que todavía no incursionaron en la digitalización.
- Identificar las principales barreras (económicas, culturales o técnicas) que enfrentan estas pymes para implementar herramientas digitales en el contexto actual.

Estructura del documento

El presente trabajo se organiza siguiendo una estructura académica que permite desarrollar de manera ordenada el proceso de investigación y dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas. Se articulan los fundamentos teóricos con el análisis empírico en cinco apartados distintos.

En primer lugar, se presenta la introducción, donde se delimita el objeto de estudio mediante la exposición del contexto temporal, el planteamiento del problema y su justificación. Asimismo, se establecen la pregunta de investigación, el objetivo general y los objetivos específicos, que orientan el desarrollo del trabajo y definen el alcance del análisis.

A continuación, se desarrolla el marco teórico, en el cual se abordan los antecedentes relevantes y se construye el sustento conceptual de la investigación. Este apartado se estructura en torno a dos variables principales: la digitalización y transformación tecnológica por un lado, y la sostenibilidad de las

pymes textiles por otro. Ambas permiten contextualizar teóricamente el problema y fundamentar el análisis posterior.

Seguidamente, se expone la metodología de la investigación, donde se describe el enfoque adoptado, basado en un diseño mixto que combina técnicas cuantitativas y cualitativas. En esta sección se detallan también los criterios de análisis, el alcance del estudio y la estrategia de triangulación utilizada para garantizar la validez de los resultados.

Posteriormente, se presenta el apartado de recolección y análisis de datos, que integra tanto el desarrollo del trabajo de campo como la interpretación de la información obtenida. En esta instancia se describen los instrumentos utilizados, la población analizada y los principales resultados, los cuales son sistematizados mediante herramientas analíticas y modelos interpretativos.

Luego, el documento prosigue con la conclusión, donde se sintetizan los principales hallazgos de la investigación, se da respuesta a la pregunta de investigación planteada y se evalúa el cumplimiento de los objetivos propuestos. Asimismo, se reflexiona sobre las implicancias del estudio y los aspectos más relevantes derivados del análisis realizado.

Finalmente, el documento se completa con el apartado donde se encuentran las referencias bibliográficas, elaborado conforme a las normas APA séptima edición, que sustentan el marco teórico y metodológico de la investigación. También, se incorporan los anexos, donde se incluyen los instrumentos de recolección de datos y los materiales complementarios utilizados en el desarrollo del trabajo de campo.

Marco Teórico

Antecedentes (Estado del arte)

Para entender el contexto actual de las pymes textiles argentinas es pertinente comprender los diversos estudios realizados en los últimos años. Estos analizan cómo la respuesta rápida ante la crisis influye en una veloz recuperación de las pymes, y cómo las políticas arancelarias influyeron en la caída de ventas, dando como resultado el cierre de varias pymes.

Entre las investigaciones realizadas recientemente sobre resiliencia empresarial y la adaptación de las pymes, resulta fundamental citar el estudio realizado por la UNSAM (2022), centrado en la heterogeneidad de respuestas de las empresas argentinas ante shocks externos, como lo fue la pandemia de COVID en el año 2020. En términos descritos por los autores, la resiliencia empresarial es la capacidad de responder de las empresas ante los shocks exógenos con acciones específicas. Entre noviembre del 2020 y febrero del 2021, los hallazgos de la encuesta realizada a 193 pymes concluyeron que las acciones emprendidas por las empresas durante la crisis resultaron ser más determinantes para una recuperación rápida que sus condiciones estructurales previas. Este estudio concluye que las acciones con resultados más veloces y positivos en la recuperación de las pymes fueron la innovación de productos y procesos.

En adición a los hallazgos del estudio anterior, una investigación realizada en 2025 por el centro de investigación y políticas públicas Fundar, demuestra que la industria textil argentina atraviesa un escenario de vulnerabilidad debido a su dependencia histórica de medidas de protección para esta industria. Según el estudio, el sector enfrenta un doble desafío: la eliminación de barreras no arancelarias, como las licencias no automáticas; y la reducción de aranceles a la importación, que

pasaron de ser del 35% al 20% para las prendas y calzado. También experimentó una bajada arancelaria la importación de materias primas, que pasó de ser del 26% al 18% para las telas.

El enfoque de dichas investigaciones respecto a la crisis de las pymes textiles concluyen que el problema raíz se encuentra en la alta carga impositiva que afronta el sector y cómo el accionar rápido de las pymes en contextos de crisis influye en su recuperación. Las medidas gubernamentales actuales relacionadas con la apertura de las importaciones afectan de gran manera a la industria textil, más precisamente a las pymes.

Las investigaciones académicas más recientes demuestran que el desafío de la apertura no es únicamente impositivo o de costos, sino fundamentalmente un desafío de asimetría tecnológica y de modelos de negocios digitales.

Por un lado, la tesis desarrollada por UADE (2025), titulada *“Competitividad de las pymes textiles del AMBA: Políticas públicas y presiones externas sobre la trama productiva local”*, aporta evidencia empírica. Esta tesis contrasta las estrategias tradicionales de supervivencia basadas en la conquista de nichos mediante diseños influenciados por la cultura y la creatividad pura, para competir frente al fenómeno del fast fashion global. La investigación concluye que, ante la apertura de mercados, la competitividad estructural ya no se sostiene únicamente en el diseño, sino en la innovación de procesos digitalizados.

Por otro lado, este giro hacia la tecnología como variable determinante de la resiliencia es respaldado teóricamente por otra tesis de UADE (2025) *“SHEIN: Tecnología disfrazada de moda: Análisis de un modelo de negocio disruptivo y su sostenibilidad en Argentina”*. Dicha investigación demuestra que los competidores externos que ingresan al mercado nacional, gracias a la flexibilización aduanera, no ganan por las ventajas comparativas de mano de obra, sino por la implementación de una cadena de suministro digitalizada. El estudio expone que la efectividad del competidor global radica en un esquema de analítica predictiva, gestión eficiente de flujos de datos integrados y estructuras organizativas planas.

Esto desplaza los ciclos de producción analógicos característicos de las pymes del AMBA, permitiendo optimizar de forma drástica los costos de diseño, fabricación y distribución.

La revisión de los antecedentes revela una clara contradicción en el análisis del sector. Por un lado, la literatura tradicional (UNSAM, 2022; Fundar, 2025) justifica la crisis de las pymes textiles a través de factores externos insalvables, como la presión impositiva y la apertura de importaciones. Por el otro, las tesis más recientes (UADE, 2025) demuestran empíricamente que el verdadero factor de supervivencia frente al fast fashion global es interno y tecnológico.

Marco Teórico

Capítulo 1: Digitalización y transformación tecnológica

La digitalización y transformación tecnológica son términos de amplia relevancia en el contexto actual, que deben ser utilizados por las pymes textiles con el fin de mantener niveles de producción y ventas competitivas en el mercado y evitar errores provenientes del uso de los métodos tradicionales.

1.1 Definiciones de digitalización, transformación digital y transformación tecnológica

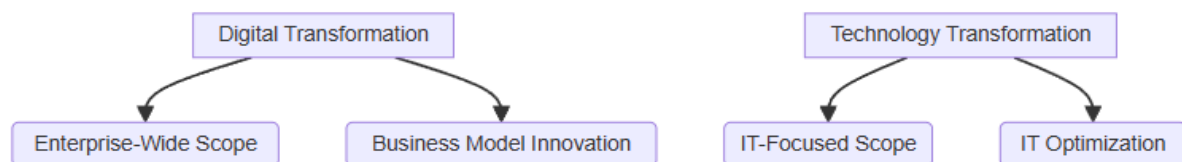
La digitalización, según el equipo de comunicación de la empresa Telefónica, se define como el traspaso de información de un formato físico a un entorno digital, algo de especial relevancia en el mundo empresarial (Telefónica, 2025). Este término, a pesar de estar relacionado, no debe confundirse con el de transformación digital, que Hess (2016) en el informe *The Journal of the strategic information systems*, explica cómo:

“Digital transformation is concerned with the changes digital technologies can bring about in a company’s business model, which result in changed products or organizational structures or in the automation of processes. These changes can be observed in the rising demand for Internet-based media, which has led to changes of entire business model.”

Esto hace referencia a que la transformación digital se encarga de los cambios que ocurren en las tecnologías, y llevan a que los modelos de negocios de una empresa mejoren en su estructura y deriven en la automatización, generando un aumento en la demanda de ventas y mejoras en sus procesos.

Se suele usar la digitalización como sinónimo de la transformación digital, debido a la relación que las une. La transformación digital engloba a la digitalización, ya que la transformación es el cambio cultural y estratégico en toda la organización; mientras que la digitalización es una herramienta o medio vital para lograr ese cambio.

Vikram Jain (2025), director de Doyen Infosolutions Private Limited, habla sobre la diferencia entre la transformación tecnológica y la digital. La primera la define como “...*Technology transformation is more focused on what tools you're using – upgrading infrastructure, implementing new software, etc. It's about the tech itself...*”. Hace referencia a las herramientas que se usan para actualizar la infraestructura e implementar nuevos softwares, haciendo énfasis en la tecnología aplicada por las organizaciones. Esto es diferente a la transformación digital, definida anteriormente, que comprende el cambio del “cómo” en los negocios: repensar los procesos, mejorar la experiencia del cliente y mejorar el modelo de negocios (Logic Clutch, 2025).



Fuente: Logic Clutch. Autor Vikram Jain (2025)

1.2 Implicación de la digitalización: herramientas, componentes y recursos

Se tiene en cuenta como herramientas para la digitalización a los siguientes elementos:

Sistemas ERP (Enterprise Resource Planning)

Un ERP (Enterprise Resource Planning) es un software que las organizaciones utilizan para gestionar las actividades empresariales diarias, como la contabilidad, el aprovisionamiento, la gestión de proyectos, la gestión de riesgos, el cumplimiento y las operaciones de la cadena de suministro.

La importancia de la utilización de esta herramienta se centra principalmente en los beneficios que otorga, entre los que se encuentran la optimización de sus procesos operativos, mejora en la toma de decisiones, gestión de inventarios de forma eficiente, aumento de la trazabilidad, reducción de costos, entre otros.

La elección del ERP más conveniente para cada pyme textil depende, en gran medida, de su capacidad económica y de las necesidades específicas del negocio. Para su selección, se consideran aspectos como la posibilidad de gestionar todas las variantes de prendas, incluyendo talles y colores; la capacidad de planificar y estimar la producción futura a partir de producciones anteriores; y la visualización de cada etapa del proceso productivo, garantizando el cumplimiento de los estándares establecidos por la pyme.

Asimismo, el ERP debe permitir a la empresa tener un control integral de todo el proceso productivo, desde la compra de materia prima hasta la venta y el cobro del producto terminado. Del mismo modo, resulta fundamental que el sistema facilite la obtención de informes personalizados según las necesidades específicas de cada pyme (Compara Software, s.f.).

- **Flexxus:** ERP enfocado principalmente en la administración y gestión comercial de empresas, integrando ventas, stock, compras y finanzas en una sola plataforma.

- **Softland:** ERP orientado a la gestión integral empresarial, con fuerte enfoque en procesos administrativos, contables, recursos humanos y planificación de recursos.
- **Gaci ERP Tex:** ERP especializado en la industria textil, centrado en el control de producción, talleres, seguimiento de prendas y manejo de variantes como talles y colores.
- **Ninoxnet:** ERP adaptable a todo tipo de negocios, que permite controlar el stock de productos, optimizar los procesos vinculados con la venta. Además, cuenta con una tienda online integrada, desde donde pueden realizar pedidos los clientes.
- **Bittal ERP:** ERP especializado en el sector de la moda, diseñado para centralizar la gestión comercial y administrativa de empresas textiles. Permite el control de inventarios mediante matrices de talles y colores, la facturación ágil a través de un sistema de punto de venta con funcionamiento offline, y la gestión de la producción mediante fichas técnicas y cálculo de costos.
- **Odoo ERP:** ERP modular y altamente adaptable, que integra diversas áreas de la empresa como ventas, inventario, contabilidad, recursos humanos y comercio electrónico. Se destaca por su flexibilidad y posibilidad de personalización, permitiendo a las pymes escalar sus procesos y automatizar la gestión según sus necesidades.

Maquinarias

En cuanto a la maquinaria que se utiliza en la industria textil, existen múltiples equipos especializados para cada etapa y proceso productivo. El proceso comienza desde la idea del diseño de la misma indumentaria a fabricar teniendo en cuenta el modelado, corte, materia prima a utilizar (tipos de hilados y fibras específicas) y termina con la distribución del producto, envíos, postventa y marketing aplicado en internet y redes sociales, que facilitan la promoción del producto.

Por esta razón, la tecnología que se aplica en esta industria requiere de varios procesos a tener en cuenta y por consiguiente, una gran cantidad de capital a invertir en equipamiento de alta calidad. Las maquinarias pueden facilitar el proceso en reducción de tiempos, menor esfuerzo de capital humano, concluyendo en varios casos con la disminución de los costos de producción.

Existen máquinas de alta calidad que pueden aplicarse en varias etapas del proceso de producción en la industria. Por ejemplo, la automatización en las etapas que antes eran realizadas por trabajadores humanos, como la utilización de robots que tienen capacidad de cortar, coser y ensamblar prendas de forma mucho más eficiente y precisa, minimizando errores y reduciendo costos.

Existe el caso de la empresa Ritex S.A., líder de la industria textil en Argentina, que identificó cuellos de botella en su logística y una prolongación en sus tiempos de producción, además de maquinaria industrial sin utilización; es decir, una reducción en la utilización de su capacidad. Para poder minimizar esta situación, reconocieron su atraso en el nivel tecnológico, adquiriendo hardware de última tecnología, como lo fue la compra de una impresora 3D (Creality K1 Max) y un escáner 3D (Creality CR). El INTI se encargó de la capacitación del personal para poder implementar la utilización de estas maquinarias de alta tecnología. Esto ayudaría a que el personal pueda tener la capacidad de fabricar los repuestos a medida de forma autónoma, diseñarlos para así minimizar los tiempos muertos y prolongar la vida útil de los otros equipos. Esto es un claro ejemplo que demuestra cómo la utilización de estos equipos, que muchas veces no son conocidos ni por el propio personal de las compañías, ayudan en gran manera en todo el proceso de producción e incluso, en este caso, de mantenimiento y disminución de tiempos, reduciendo los costos de las empresas textiles.

Existen distintos tipos de maquinarias que aportan al proceso de digitalización y transformación tecnológica:

- **Máquina de corte láser:** Es una máquina que emplea un haz de luz concentrado para cortar tejidos con gran precisión. El láser no requiere contacto directo con la tela, lo que evita

deformaciones o daños en las fibras. Los beneficios de su uso son: la precisión y detalle en diseños complejos; bordes limpios y sellados sin deshilachado; que no haya desgaste de herramientas; disminución en el desperdicio; mayor productividad, entre otros.

- **Impresiones DTF y DTG:** La metodología de estampado DTF (*Down to film*, es decir bajo el film) permite imprimir diseños personalizados en prendas en segundos y empleando pocos recursos. Esto es un avance respecto a la metodología de estampado tradicional, en donde la imagen o diseño se imprime en una película transparente con una impresora de inyección de tinta especializada. Luego, se aplica el adhesivo sobre la imagen impresa y esta película se transfiere a la prenda mediante calor y presión. Este proceso reduce tiempos; empleados involucrados; permite trabajar sobre una mayor gama de materiales de las prendas como algodón, poliéster, entre otros. Además de una mayor versatilidad en los colores y el tipo de estampado, se pueden realizar degradados y técnicas más sofisticadas en comparación a una serigrafía convencional.

En la metodología DTG (*Direct to garment*, es decir directo a la prenda) se inyecta el diseño/imagen con una impresora textil especializada de forma directa en la prenda. Se utiliza el algodón como textil principal en esta metodología por la característica que tiene, ya que las tintas son más acuosas en comparación a la DTF. Esto permite mayor suavidad en el acabado de las prendas y una capacidad de generar diseños más complejos o fotográficos, generando una rapidez en tiradas cortas de prendas y posibilidad de captar mejor a los futuros clientes.

Por último, estas metodologías logran minimizar el error humano, al ser una impresora programada quien estampa el diseño y no una persona que puede cometer errores. La principal ventaja para las pymes de su utilización surge a la hora de poder reinventar sus diseños, variedad de utilización en telas y flexibilidad.

Programas

Un programa de computadora hace referencia a una serie de pasos lógicos, conectados entre sí, que permiten llevar adelante una o varias tareas de forma automática o semiautomática. Los componentes que integran un programa comparten un lenguaje de programación y es este el que permite que se ejecute en un determinado sistema operativo. Una característica clave de un programa es la necesidad de instalarlo dentro del equipo donde se utiliza. Esto permite al programa acceder a la información disponible y recibir el input que necesita para ejecutar la tarea.

La utilización de programas otorga a las pymes y empresas en general la posibilidad de dedicar menos esfuerzos económicos y humanos para llevar adelante las operaciones. Existen programas desarrollados para automatizar tareas, que necesitan únicamente una instrucción para ejecutar un proceso y mostrar los resultados. Otros facilitan el manejo de cuentas e inventarios disponibles. Existen también aquellos que permiten predecir, en base a datos históricos, cantidades demandadas de productos o ventas estimadas a futuro. Además, resultan útiles porque, en general, son accesibles para todo tipo de negocios. Los costos de adquisición e implementación son bajos, incluso muchas veces existen versiones gratuitas de los software, los cuales poseen similares características que las versiones de pago. En base a las necesidades que tenga la pyme textil, puede utilizar alguno de los siguientes programas:

- **Excel:** programa desarrollado por Microsoft. Este permite llevar un recuento de las prendas vendidas e incorporadas, remanentes de telas disponibles, entrada y salida de dinero, entre otras funciones no relacionadas con lo textil.
- **Illustrator:** programa diseñado por Adobe que facilita desarrollar ilustraciones, logotipos y patrones para diseño. Además, ayuda en el modelado 3D de prendas, permitiendo la posibilidad de crear prototipos de productos textiles sin la necesidad de elaborarlos realmente. Esto reduce costos y tiempos de actividad.

- **Power BI:** programa desarrollado por Microsoft que permite recopilar, analizar y visualizar datos mediante gráficos e informes interactivos. Facilita la toma de decisiones empresariales al transformar grandes volúmenes de información en paneles claros y comprensibles, permitiendo identificar tendencias, patrones y oportunidades de mejora de forma más sencilla.

Marketing Digital

Las herramientas de marketing digital hacen referencia a un conjunto de estrategias y herramientas tecnológicas utilizadas en un entorno digital, con el objetivo de conseguir resultados comerciales de una organización, resolviendo necesidades del mercado.

El uso de herramientas de marketing digital ofrece diversos beneficios en el crecimiento, posicionamiento y difusión de las pymes textiles, entre ellos una mejor disposición de información, capacidad de medición, realización de correcciones y ajustes, ahorro de costes en comparación a estrategias tradicionales y creación de una reputación online.

Existe una amplia variedad de herramientas de marketing digital que las pymes en la industria textil pueden adoptar para una correcta gestión de la imagen online de su marca:

- **E-commerce:** se define como el intercambio de productos o servicios usando internet, como una tienda en el espacio virtual. Este modelo de negocios le permite a las pequeñas y medianas empresas crecer y acceder a un mercado más amplio (El impacto del marketing digital en los comercios textiles de Villa Ballester, 2021).
- **Email Marketing:** es una forma de marketing digital que refiere al uso de la herramienta email para atraer y relacionarse con los potenciales o actuales consumidores. A partir de esta estrategia se busca generar confianza, fidelizar a los usuarios y aumentar la conversión de ventas. Además, ofrece la ventaja de ser una herramienta medible, ya que permite analizar

métricas clave como la tasa de apertura, clicks e interacción, facilitando así la optimización constante de las campañas que se lleven adelante.

- **SEO y SEM:**

- **SEO:** Search Engine Optimization. Se refiere a la optimización de los motores de búsqueda para optimizar un sitio web y aumentar su sensibilidad de manera orgánica o “gratuita”. Incluye el SEO on page y SEO off page.

- **SEM:** Search Engine Marketing. Son todas las acciones de marketing relacionadas con los motores de búsqueda y que incluyen el SEO. Comúnmente se conocen con este término a los anuncios en internet donde el anunciante paga por cada click realizado sobre el anuncio.

- **Redes Sociales:** se trata de diversas plataformas digitales, sitios web y aplicaciones que permiten a las empresas crear, gestionar y fortalecer comunidades en torno a su marca, conectándose de manera directa con sus potenciales y actuales consumidores. A través de estas herramientas, las organizaciones pueden no solo difundir información y promocionar productos o servicios, sino también interactuar en tiempo real con su audiencia, responder consultas, recibir feedback y generar vínculos más cercanos y duraderos. Las redes sociales representan un canal clave para dar visibilidad a sus prendas, mostrar colecciones, compartir contenido creativo y construir una identidad de marca sólida. Plataformas como TikTok, Pinterest e Instagram, entre otras, permiten aprovechar recursos visuales y tendencias para captar la atención del público, impulsar el engagement y aumentar las oportunidades de venta, adaptándose a los hábitos digitales de los consumidores actuales.

1.3 Conclusión

En conclusión, la digitalización y la transformación tecnológica representan herramientas fundamentales para que las pymes textiles puedan adaptarse a las exigencias del mercado actual, mejorar su competitividad y optimizar sus procesos productivos y comerciales. A lo largo del capítulo se evidenció que la digitalización no solo implica convertir información física en formatos digitales, sino también incorporar tecnologías, programas y maquinarias que permitan automatizar tareas, reducir costos, minimizar errores y aumentar la eficiencia operativa.

Asimismo, se destacó la diferencia entre digitalización, transformación digital y transformación tecnológica. Mientras la digitalización se centra en el uso de herramientas tecnológicas, la transformación digital implica un cambio más profundo en la manera de gestionar el negocio, repensando procesos, modelos comerciales y la experiencia del cliente. Por su parte, la transformación tecnológica pone el foco en la actualización de infraestructuras y sistemas utilizados por las organizaciones.

Además, se analizaron distintos recursos clave para la industria textil, como los sistemas ERP, las maquinarias automatizadas, los programas informáticos y las herramientas de marketing digital. Todos estos elementos contribuyen a mejorar la planificación, el control de producción, la gestión de inventarios, la comunicación con los clientes y la presencia online de las empresas.

Por lo tanto, la incorporación de tecnologías digitales ya no constituye una opción secundaria para las pymes textiles, sino una necesidad estratégica para lograr crecimiento, innovación y sostenibilidad dentro de un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo.

Capítulo 2: Sostenibilidad de las pymes textiles

En este capítulo se analiza el concepto de sostenibilidad en el entorno empresarial, centrándose en el aspecto económico. El propósito se encuentra en identificar las estrategias de adaptación que

permitan a las pymes del sector textil mantener su rentabilidad y competitividad a largo plazo. Con este fin, se explorarán modelos de eficiencia operativa, como el inventario cero; y tácticas de diferenciación frente a plataformas de empresas internacionales. Se busca establecer así un marco teórico que demuestre cómo la transformación de procesos y la gestión estratégica de valor permiten que las pymes nacionales no solo sobrevivan a contextos de crisis, sino que logren una resiliencia sostenible en el tiempo.

2.1 Definiciones de Sostenibilidad Empresarial

Según el Pacto Mundial Red de España, organismo afiliado a las Naciones Unidas, la sostenibilidad en los negocios es la capacidad de generar una rentabilidad financiera, crear valor ambiental, social y económico a medio y largo plazo, contribuyendo al progreso y al bienestar de las comunidades que operan. (Pacto Mundial Red de España, s.f.)

Otra definición planteada por Bansal y Desjardine expresa la sostenibilidad empresarial como la capacidad de las empresas para responder a sus necesidades a corto plazo sin comprometer su capacidad para satisfacer sus necesidades futuras (Business Sustainability, 2014)

La sostenibilidad implica tres pilares: el social, ambiental y económico; pero a efectos del desarrollo de esta investigación, se hará énfasis únicamente en el aspecto económico, dado que el objetivo es mostrar cómo logran sobrevivir las pymes ante este contexto cambiante, manteniéndose rentables, y enfrentando nuevas tendencias.

2.2 Estrategias para lograr la sostenibilidad empresarial

La sostenibilidad empresarial se logra mediante una serie de adaptaciones de los procesos productivos que deben llevar adelante las pymes textiles. Los cambios en los gustos de los consumidores, la diversidad de la oferta y los cortos ciclos de vida de los productos plantean desafíos que exigen una buena planificación estratégica, herramienta esencial para mejorar la competitividad y

sostenibilidad de estos comercios (Cicshal Religación, 2025). Algunas estrategias que permiten alcanzar este objetivo son las siguientes:

- **Estrategias de reducción de costos:** las organizaciones pueden implementar diversas estrategias con el fin de optimizar sus procesos productivos y reducir sus costos operativos. El capital que se libera gracias a esta eficiencia permite la reinversión en áreas estratégicas que generan un valor superior para los clientes. Aunque estas tácticas llevan consigo beneficios adicionales como la disminución de errores y la agilización en los tiempos de entrega, también exigen una inversión significativa inicial, cuyo retorno de inversión (ROI) se percibe con el tiempo.

Existen distintos ejemplos de estrategias bajo este enfoque:

- Inventario cero: Tiene como particularidad eliminar los excesos de stock, ahorrando espacio y costos no productivos. La intención es que no exista un producto inmovilizado sin una orden de pedido que la respalde, es decir, evitar el almacenamiento de productos que no están ya destinados a venta. Esto resulta útil para las pymes textiles ya que muchas no cuentan con espacio suficiente para el almacenamiento de productos y con estas estrategias ayudarían a que sus procesos de pedidos sean más rápidos, eficientes y con menos espacio ocupado. Según el profesor Pepe Baena Naranjo, director del Máster de Dirección de la Producción y Automatismo Industrial de OBS Business School, “...en sectores muy competitivos como el e-commerce o la industria manufacturera, estas estrategias (de stock cero) miran a maximizar el rendimiento de todos los procesos y a eliminar errores o defectos que incrementan los costes operativos para las compañías” (Stock cero: la estrategia para aumentar la eficiencia logística, OBS Business School, 2024). También, en este artículo se puede destacar comentarios acerca de la necesidad de una buena implementación de la estrategia con los proveedores. Debe existir cooperación con los mismos para poder tener lotes de producción más

pequeños y frecuentes. Esto lleva a que las industrias pasen a un modelo más B2C en vez de uno B2B. La implementación de herramientas de softwares como ERP, mencionadas anteriormente, se encuentran vinculadas a estas estrategias para garantizar la sostenibilidad de las empresas textiles.

Dentro del stock cero se cuentan con varias formas de aplicarlo, como el sistema Just-in-Time, Cross-Docking o el Dropshipping, por mencionar algunos. Otras herramientas también son las IoT o Internet de las Cosas, que permiten tener una gestión más precisa del inventario con información a tiempo real y análisis de datos avanzados. Si bien esto no tiene como finalidad dar una solución a los problemas del sector, sirven como un acercamiento de aquellas herramientas existentes y aplicables a la industria textil, las cuales garantizan su sostenibilidad en el tiempo.

- Resiliencia en la cadena de suministros: Estrategia vinculada con reducir la dependencia de materias primas importadas por parte de las pymes, buscando que formen vínculos con proveedores locales. Permite eliminar tiempos de espera ocasionados por la burocracia aduanera y reducir la carga impositiva derivada de la importación. Además, empleando materias primas nacionales, se evita posibles faltantes de stock ocasionados por conflictos de carácter internacional.
- **Estrategias de mejora de producto**: la optimización del producto en la industria textil no engloba simplemente la estética, sino que implica una reingeniería de su valor desde origen desde un momento inicial. Algunos ejemplos destacados de este enfoque son:
 - Pre y post venta: esta estrategia se orienta a reducir la incertidumbre del consumidor, capitalizando las limitaciones operativas de las plataformas extranjeras como Shein, Temu o Amazon. A diferencia de estos competidores, las pymes textiles nacionales ofrecen una ventaja competitiva difícil de replicar basada en la proximidad, como la

tangibilidad de la preventa mediante las pruebas físicas de prendas y el asesoramiento personalizado. Además, cuentan con una capacidad de respuesta inmediata posventa, facilitando cambios y garantías. Como resultado, las pymes consiguen una mayor fidelización por parte del cliente, logrando un atributo diferenciador.

- Estrategia de Cooperación: Implica el trabajo en conjunto y coordinado de distintas pymes de un mismo rubro o entre distintos rubros. Mediante esta unión buscan alcanzar mejores acuerdos comerciales ante la compra de suministros, aumentando su poder de negociación ante los proveedores. Además, estas uniones les permiten fortalecerse y hacerle frente a los grandes competidores de la industria. Un ejemplo de esta cooperación es el sitio web diseñado por comercios de la calle Avellaneda. Este sitio busca facilitar la adquisición de prendas al usuario, ofreciendo distintas tiendas en un único lugar y una respuesta rápida y clara ante reclamos.

2.3 Conclusión

La sostenibilidad de las pymes textiles, entendida desde su dimensión económica, se consolida como un factor clave para su supervivencia y desarrollo en un entorno altamente competitivo y dinámico. A lo largo del capítulo se evidenció que la rentabilidad sostenida no depende únicamente del volumen de ventas, sino de la capacidad de adaptación frente a cambios en el consumo y la competencia de plataformas internacionales.

Las estrategias analizadas como la reducción de costos mediante la optimización de procesos, la implementación del inventario cero, el fortalecimiento de cadenas de suministro locales, la mejora integral del producto y la cooperación entre pymes, demuestran que es posible construir modelos de negocio más eficientes, flexibles y resilientes. Estas acciones permiten a las pymes no solo reducir

riesgos operativos y financieros, sino también generar ventajas competitivas basadas en la cercanía con el cliente, la personalización y la capacidad de respuesta inmediata.

En este sentido, la sostenibilidad económica se presenta como el resultado de una gestión estratégica orientada al largo plazo, donde la innovación en procesos y la colaboración entre los distintos actores del sector adquieren un rol central. De esta forma, las pymes textiles pueden superar el pensamiento de supervivencia para poder avanzar hacia un crecimiento sostenible, fortaleciendo su posicionamiento en el mercado y asegurando su permanencia en el tiempo.

Metodología de la investigación

Para dar respuesta a los objetivos planteados al inicio de esta investigación, el diseño metodológico se estructuró a partir de una combinación entre la investigación documental y la investigación práctica. Siguiendo los postulados de Sabino, la investigación documental permitió obtener datos e información a través de documentos escritos y fuentes bibliográficas que sirvieron como sustento e interpretación conceptual. Por su parte, la investigación de campo consistió en un proceso sistemático y riguroso de recolección, tratamiento y análisis de datos directos, tomados de la realidad actual en la que operan los clientes, los dueños de pymes y expertos del área. El vínculo entre la base teórica y los datos recolectados constituyó la base para dar respuesta a las preguntas de investigación de este trabajo de investigación final.

Con el propósito de evitar sesgos, en este estudio se adoptó un enfoque mixto de investigación. De acuerdo con Sampieri, la diferencia entre enfoques radica en dónde se coloca el interés para recolectar la información necesaria:

- Se aplicó el enfoque cuantitativo al recolectar y analizar datos numéricos a través de instrumentos estructurados, lo cual permitió traducir las observaciones en estadísticas para cuantificar variables, identificar patrones generales, promedios y correlaciones.
- Se implementó el diseño con el enfoque cualitativo, centrando el interés en la descripción e interpretación comprensiva de los hechos observados para comprenderlos dentro de su contexto, utilizando datos no numéricos expresados a través de las palabras y narrativas de los propios participantes.

En lo que respecta al alcance de la investigación, el estudio se definió bajo un alcance descriptivo y correlacional. Atendiendo a las consideraciones de Sampieri, en las ciencias sociales y en la elaboración de un TIF existen limitaciones lógicas de tiempo y recursos que impiden desarrollar un diseño puramente

explicativo. Por lo tanto, esta investigación interpretó minuciosamente el estado actual del fenómeno investigado, describiendo condiciones existentes, opiniones y efectos percibidos, al mismo tiempo que buscó establecer el grado de relación o asociación entre las variables de digitalización y sostenibilidad empresarial.

La estrategia central para garantizar la validez y fiabilidad de este trabajo es la triangulación. En este estudio se emplearon de manera complementaria tres variantes principales:

- **Triangulación metodológica:** Mediante el uso combinado de técnicas cuantitativas y cualitativas (encuestas, focus group y entrevistas) para neutralizar las debilidades o sesgos intrínsecos de un único método.
- **Triangulación de datos:** Mediante análisis de tesis y documentos, que fueron elaborados en distintos años y contextos, como los informes de la UNSAM del año 2025, o los distintos informes elaborados por el gobierno argentino en los últimos cinco años.
- **Triangulación de investigadores (o de voces):** Consistió en involucrar a múltiples participantes del fenómeno para confrontar perspectivas contrapuestas. Para dotar al estudio de una visión neutral, el análisis no se limitó a una sola cara de la realidad, sino que se contrastaron tres perspectivas fundamentales: la de los consumidores, la de las empresas y la de referentes externos como Vikram y De Witte.

A partir de este marco, se diseñó e implementó el trabajo de campo, estructurado a través de 4 instrumentos específicos de recogida de datos que abrieron las puertas al contraste de la información, el debate y la reflexión:

- **Encuestas:** Se aplicó un cuestionario a una muestra de 122 personas, todas ellas clientes de empresas textiles y personas que compraron en el exterior, con el objetivo de medir de forma estadística sus niveles de satisfacción, hábitos de consumo y percepciones.

- **Focus Group:** Con el propósito de profundizar en los resultados de las encuestas, descubrir datos ocultos y fomentar la reflexión colectiva, se coordinó un focus group integrado por 9 personas seleccionadas de forma intencional de los 122 encuestados. En este espacio se presentaron preguntas guía y se estimuló el debate libre para comprender los puntos de vista.
- **Entrevistas a pymes:** Se realizaron 9 entrevistas a dueños y encargados de pymes textiles ubicadas en la zona comercial de Flores, Buenos Aires. El objetivo de este instrumento fue descubrir de primera mano el impacto real de la apertura comercial en sus operaciones, los niveles actuales de inversión en tecnología y el grado de digitalización en sus procesos de producción y venta de indumentaria.
- **Entrevistas a expertos:** Se llevaron a cabo 4 entrevistas a expertos y referentes clave en la materia. En cada caso, los listados de preguntas fueron editados y adaptados minuciosamente en función del área de expertise específica de cada entrevistado, asegurando que cada testimonio aporte un valor analítico de máxima relevancia para el cumplimiento de los objetivos de este TIF.

Cuadro Metodológico

La arquitectura metodológica de esta investigación se resume en el siguiente cuadro de variables, en el cual se entrelazan los interrogantes sobre la influencia de la transformación tecnológica y digitalización en las pymes para su sostenibilidad empresarial ante el arribo de Shein y Temu.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADOR	HERRAMIENTA	REFERENCIA	MARCO TEORICO
Digitalización y transformación tecnológica	Sistema ERP	- Cantidad de pymes que usan sistemas de gestión	Entrevista a profesionales	Entrevista a Yanina Lojo	1
				Entrevista Marco Meloni	
				Entrevista a Federico Nardelli	
			Entrevista a Damian Martinez	Entrevista a Damian Martinez	
	Maquinarias	Cantidad de pymes que incorporan maquinarias	Entrevista a profesionales	9 entrevistas a dueños de Pymes	1
				Entrevista a Yanina Lojo	
				Entrevista Marco Meloni	
			Entrevista a Federico Nardelli	Entrevista a Damian Martinez	
	Marketing digital	Cantidad de pymes que utilizan redes sociales activamente. Clientes que compran por páginas o redes sociales activas Satisfacción con compra virtual	Entrevista a pymes	9 entrevistas a dueños de Pymes	1
			Entrevista a profesionales	Entrevista a Yanina Lojo	
			Focus Group	Focus Group	
			Encuestas	Encuestas	
	Programas	Cantidad de pymes que implementaron programas para agilizar procesos	Entrevista a pymes	9 entrevistas a dueños de Pymes	1
			Entrevista a profesionales	Entrevista a Damian Martinez	
				Entrevista a Federico Nardelli	
Sostenibilidad empresarial	Económica	Frecuencia de compras en el exterior. Calidad percibida de las prendas nacionales. Factores decisivos para comprar online. Variación de insumos Administración de stocks.	Encuesta	Encuesta	2
			Focus Group	Focus Group	
			Entrevista a Pymes	9 entrevistas a dueños de Pymes	
			Entrevista a profesionales	Entrevista a Yanina Lojo	
				Entrevista Marco Meloni	
				Entrevista a Federico Nardelli	
				Entrevista a Damian Martinez	

Fuente: Cuadro de Variables. Elaboración propia

Este esquema vinculó dimensiones críticas como la incorporación de sistemas ERP, maquinarias, el marketing digital y diversos programas, con indicadores de competitividad y rentabilidad en el mercado local. De este modo, el cuadro permite visualizar la coherencia interna del diseño, evidenciando la correspondencia entre la crisis del sector textil en CABA, el marco teórico de madurez digital y las herramientas de recolección adoptadas, que incluyen las encuestas y el desarrollo de un focus group a consumidores, así como entrevistas a pymes del sector y a expertos.

Análisis de cada indicador

- **Cantidad de pymes que usan sistemas de gestión:** este indicador cuantifica cuántas de las empresas analizadas han incorporado sistemas de gestión para centralizar y administrar información relacionada con ventas, stock, compras, producción y clientes. Su análisis permite identificar el grado de adopción de herramientas digitales destinadas a optimizar la gestión empresarial y mejorar la toma de decisiones. En el contexto de la investigación, resulta relevante porque permite evaluar el nivel de digitalización de las pymes textiles y determinar si la utilización de estas tecnologías contribuye a mejorar la eficiencia operativa y la capacidad de adaptación frente a un entorno de creciente competencia.
- **Cantidad de pymes que incorporan maquinarias:** este indicador mide la cantidad de empresas que han incorporado o tienen previsto incorporar nuevas maquinarias y tecnologías productivas dentro de sus procesos de fabricación. Su relevancia radica en que la modernización tecnológica puede generar mejoras en la productividad, la calidad de los productos y la optimización de recursos. Además, permite analizar si las pymes textiles consideran la inversión en bienes de capital como una estrategia para incrementar su competitividad frente a la apertura comercial y la creciente presencia de productos importados.
- **Cantidad de pymes que utilizan redes sociales activamente:** Este indicador cuantifica cuántas empresas emplean redes sociales de manera frecuente para promocionar productos, interactuar con clientes y fortalecer su presencia digital. Su análisis resulta fundamental debido a que las redes sociales representan una de las herramientas digitales más accesibles para las pymes y constituyen un canal clave para la comunicación comercial. Asimismo, permite identificar el grado de adaptación de las empresas a las nuevas formas de consumo y evaluar su capacidad para generar visibilidad y confianza en los consumidores.

- **Clientes que compran por páginas o redes sociales:** Este indicador analiza la cantidad de consumidores que realizan compras de indumentaria a través de plataformas digitales, sitios web o redes sociales. Su estudio permite comprender la relevancia que adquieren los canales digitales dentro de los hábitos de consumo actuales y evaluar la necesidad de que las pymes desarrollen presencia online para responder a las preferencias del mercado. Además, proporciona información sobre la aceptación del comercio electrónico dentro del sector textil.
- **Satisfacción con la compra virtual:** Este indicador mide el nivel de satisfacción de los consumidores respecto a sus experiencias de compra de productos textiles mediante canales digitales. Su importancia radica en que permite identificar fortalezas y debilidades de la experiencia de compra online, considerando aspectos como la calidad del producto recibido, la facilidad del proceso de compra, los tiempos de entrega y la atención al cliente. Los resultados permiten comprender qué factores favorecen o limitan el crecimiento de los canales digitales en el sector.
- **Cantidad de pymes que implementaron programas para agilizar procesos:** Este indicador evalúa cuántas empresas incorporan software especializado destinado a optimizar tareas vinculadas al diseño, desarrollo y planificación de productos. Entre estas herramientas se incluyen programas de diseño asistido, moldería digital y otras soluciones tecnológicas orientadas a reducir tiempos y mejorar la precisión de los procesos previos a la confección. Su análisis permite determinar el nivel de innovación tecnológica presente en las pymes textiles y su impacto potencial sobre la eficiencia operativa.
- **Frecuencia de compras en el exterior:** Este indicador cuantifica la periodicidad con la que los consumidores adquieren prendas de vestir mediante plataformas internacionales o comercios ubicados fuera del país. Su relevancia se encuentra directamente vinculada con la problemática central de la investigación, ya que permite medir el nivel de penetración de la oferta extranjera

en el mercado local y comprender el grado de competencia que enfrentan las pymes textiles nacionales en el contexto de apertura comercial.

- **Calidad percibida de las prendas nacionales:** Este indicador analiza la percepción subjetiva que poseen los consumidores sobre la calidad de los productos textiles fabricados en Argentina. La evaluación incluye aspectos como materiales, terminaciones, durabilidad y diseño de las prendas. Su estudio resulta relevante debido a que la percepción de calidad constituye un factor determinante en las decisiones de compra y puede transformarse en una ventaja competitiva para las empresas nacionales frente a la oferta importada.
- **Factores decisorios para comprar online:** Este indicador identifica los aspectos que los consumidores consideran más importantes al momento de realizar una compra mediante canales digitales. Entre ellos pueden encontrarse el precio, la confianza en el vendedor, la facilidad para realizar cambios, la calidad percibida, los costos de envío o la disponibilidad de información sobre los productos. Su análisis permite comprender qué elementos influyen en el comportamiento de compra y qué estrategias pueden implementar las pymes para fortalecer sus canales digitales.
- **Variación de insumos:** Este indicador monitorea las fluctuaciones de costos de materias primas y materiales esenciales para la producción textil, tales como telas, hilados, avíos y forrería. Su relevancia se relaciona con el impacto directo que estas variaciones tienen sobre la estructura de costos, los márgenes de rentabilidad y la capacidad de inversión de las empresas. Asimismo, permite comprender cómo las condiciones económicas afectan las posibilidades de digitalización y modernización tecnológica del sector.
- **Administración de stocks:** Este indicador analiza la forma en que las empresas gestionan sus inventarios y los niveles de mercadería disponibles para la venta o producción. Su estudio permite evaluar la eficiencia en la planificación de compras, almacenamiento y reposición de

productos. Además, resulta particularmente relevante para la investigación debido a que una gestión eficiente del stock puede contribuir a reducir costos operativos, optimizar recursos y mejorar la capacidad de respuesta frente a las demandas del mercado.

Trabajo de Campo

Población y Muestra

La población a la que se investigó para realizar el trabajo de campo y así obtener información útil para responder las preguntas de investigación está compuesta por:

- Profesionales: Se realizaron entrevistas virtuales a expertos/conocedores dentro del rubro textil argentino y consultores especializados en la implementación de tecnologías para pymes.
- Consumidores: Se realizó una encuesta y un focus group a los consumidores tanto de industria nacional como de la industria del fast fashion internacional, la cual comprende tiendas como Shein y Temu.
- Dueños de pymes: Se realizaron entrevistas presenciales a dueños y gerentes de distintas pymes dentro del área comercial del barrio de Flores. Se optó por tomar este barrio como referencia para las entrevistas ya que concentra una población importante de comercios que se están viendo afectados por la apertura comercial.

Para la recolección de los datos cuantitativos se aplicó una encuesta estructurada a los clientes de la industria textil, tanto de emprendimientos nacionales como internacionales, obteniéndose un total de 122 casos válidos. Al no poder acceder a la totalidad de compradores de la industria textil para ser encuestados, se recurrió a un muestreo no probabilístico de tipo intencional y por conveniencia apuntando a cierto rango etario de 18 a 40 años. Este enfoque resulta metodológicamente adecuado para estudios de alcance descriptivo-correlacional, donde el propósito principal de mostrar las conexiones existentes e identificar tendencias y patrones en torno a la digitalización y la sostenibilidad del sector ante la apertura comercial y de igual manera mostrar las características que componen la problemática. La difusión del instrumento se realizó mediante canales directos y redes sociales, logrando un volumen de respuestas significativo que dota de consistencia al análisis.

En lo que respecta al abordaje cualitativo, se llevaron a cabo 9 entrevistas semiestructuradas a informantes clave, comprendidos por dueños de pymes textiles locales. Para la determinación de este número se establece que la recolección de datos se detiene cuando las nuevas entrevistas comienzan a resultar redundantes y no aportan información diferente a la ya identificada. La calidad y el perfil crítico de los 9 dueños seleccionados permitieron profundizar en las causas de la problemática, complementando y otorgando sentido humano a los datos porcentuales obtenidos en la fase cuantitativa.

Instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de datos se utilizaron las siguientes herramientas:

- **Entrevistas a pymes:** Se llevó adelante un total de 9 entrevistas con el fin de recolectar información para determinar la situación actual de los negocios y como están viéndose afectadas sus actividades diarias. En promedio se realizaron entre seis y siete preguntas, entre las que destacan, razón para las variaciones en los stocks, cambios en los precios de materias primas utilizadas, razón por la que se produjo cambios en el consumo de ropa, utilización de herramientas de software, ERP, maquinaria y de marketing.

Para seleccionar a los entrevistados se tuvieron en cuenta distintos criterios:

- Ubicación geográfica: Pequeñas y mediana empresas que poseen sus operaciones en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA).
- Tipos de producto vendido: Prendas para niños y adultos, exceptuando ropa deportiva, de baño, calzado y accesorios.
- Rol/Posición del encuestado: Se priorizo tratar con dueños o encargados de los negocios, para obtener información más precisa y directa.

- Día seleccionado: Se seleccionó un día concurrido, miércoles 3 de Junio, para asegurarnos de encontrar a todos los encargados disponibles y los locales abiertos.
- **Focus group:** se llevó adelante un focus group buscando profundizar en los datos obtenidos en las encuestas realizadas previamente a consumidores de la industria textil. El formato de la reunión fue a través de la plataforma Meet de Google de manera virtual y contó con la participación de 9 personas. Se realizaron un total de siete preguntas abiertas orientadas a fomentar la discusión acerca de las compras a través de Shein o Temu para descubrir sus pensamientos sobre estas empresas, métodos para descubrir nuevas marcas, diferencias percibidas entre los productos nacionales y los provenientes del fast fashion exterior, miedos a los trámites aduaneros y a barreras de los productos importados.

Para seleccionar a los entrevistados se tuvieron en cuenta distintos criterios:

- Rango etario: los participantes se encontraban entre los 18 a 40 años.
- Personas que hayan concretado la compra en Shein o Temu o hayan tenido la intención de hacerlo pero por distintos motivos no lo llevaron adelante.
- Acceso tecnológico: Familiarización con las compras en línea o de plataformas digitales.
- Personas que no trabajen dentro de la industria textil.
- **Encuestas a consumidores de la industria textil:** Se aplicó un cuestionario estructurado de manera virtual mediante la plataforma Google Forms con el objetivo de obtener datos cuantitativos sobre las tendencias de consumo actuales, la utilización de plataformas de e-commerce globales y la valoración de las pymes locales. El formulario contó con un total de trece preguntas cerradas de opción múltiple y se consiguieron un total de 122 encuestados distintos. Entre los ejes principales de indagación se destacaron la frecuencia de compra de indumentaria, el nivel de adopción de canales digitales, la percepción de las compras en plataformas como Shein o Temu, y los factores decisivos (precio, calidad, inmediatez) al elegir

entre el producto nacional y el importado. Para la selección de la muestra se consideraron los siguientes criterios:

- Rango etario: Consumidores activos con edades comprendidas entre 18 y 40 años.
 - Criterio de consumo: Usuarios finales que adquieran de forma regular prendas de vestir para uso cotidiano, formal o casual, excluyendo compras mayoristas o corporativas.
 - Acceso tecnológico: Personas con conectividad y uso habitual de dispositivos móviles o computadoras.
- **Entrevistas a profesionales**: Se llevaron a cabo entrevistas en profundidad de carácter cualitativo con profesionales, consultores y referentes del comercio exterior y la industria textil, con el propósito de obtener una visión integral y amplia sobre los desafíos de competitividad del sector. Las entrevistas se realizaron por plataformas como Zoom, Meet y Microsoft Teams. Constó en un promedio de cinco y siete preguntas abiertas, adaptadas al perfil de cada especialista. Los ejes principales de la indagación se centraron en el análisis del impacto real del Decreto 236/2025 y la baja de aranceles, las deficiencias estructurales en bienes de capital y tecnología de las pymes locales, y las proyecciones de sostenibilidad económica ante la reconversión digital obligada por el contexto actual. Para seleccionar a los profesionales se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:
- Trayectoria y formación académica: Especialistas con titulación de grado o posgrado en áreas de Comercio Internacional, Economía, Administración de Empresas o Ingeniería, asegurando un análisis con rigor técnico.
 - Experiencia en el sector: Profesionales con inserción activa en el mercado o consultoras vinculadas a las pymes, o bien analistas económicos pertenecientes a cámaras u organismos sectoriales de la industria.

- Modalidad de contacto: Se priorizaron encuentros virtuales sincrónicos para facilitar el dinamismo de la entrevista y la grabación de las reuniones para su posterior transcripción y análisis.

Proceso de triangulación del trabajo de campo

Abordar la problemática de la transformación digital desde un único enfoque analítico ofrecería una visión sesgada o parcial de la realidad sectorial. Por lo tanto, el diseño de la investigación contempló la recolección de datos provenientes de tres actores fundamentales del ecosistema, cuyas visiones se complementan e interrelacionan:

A continuación, se detalla la justificación técnica y el propósito de la incorporación de cada uno de los agentes seleccionados para el desarrollo del trabajo de campo:

Pequeñas y medianas empresas (pymes) textiles de CABA

- **Propósito en la triangulación:** Comprender la perspectiva interna de las organizaciones, las barreras operativas, los desafíos financieros y las capacidades actuales de gestión.
- **Justificación:** Los dueños de las pymes textiles constituyen los sujetos que ejecutan y experimentan el proceso de digitalización desde la dimensión interna del negocio. Su testimonio resulta indispensable para identificar los obstáculos reales al momento de implementar nuevas tecnologías, la resistencia cultural al cambio, las limitaciones presupuestarias para el financiamiento tecnológico y los mecanismos mediante los cuales se intenta articular la sostenibilidad dentro de los modelos de negocio tradicionales del sector.

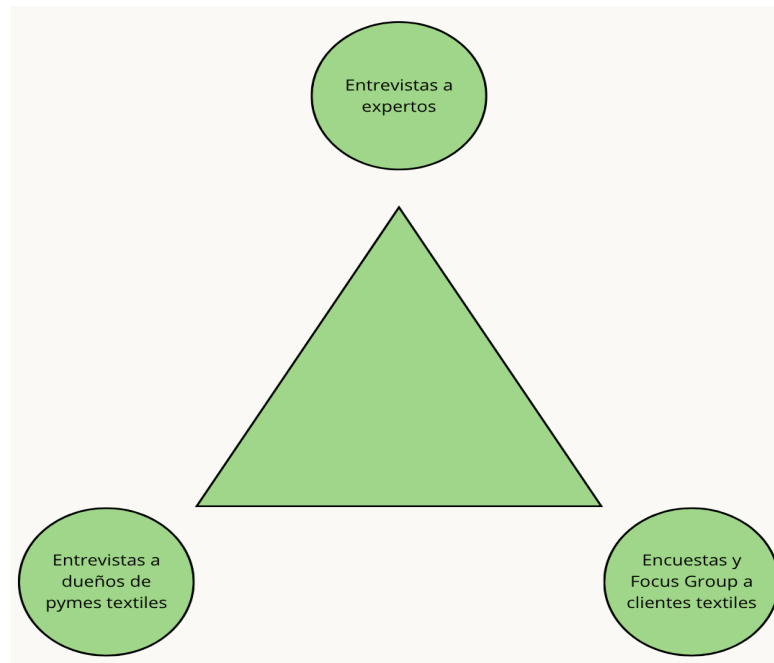
Clientes y consumidores del sector

- **Propósito en la triangulación:** Identificar los motivos de compra, evaluar las expectativas en el entorno digital y validar el impacto real de las estrategias comerciales implementadas por las empresas.
- **Justificación:** Los procesos de digitalización no ocurren de forma aislada, sino que su finalidad última radica en la optimización de la propuesta de valor hacia el mercado. La inclusión de los consumidores permite contrastar si las inversiones tecnológicas de las pymes (tales como plataformas de e-commerce, atención omnicanal o estrategias de marketing digital) se alinean efectivamente con las demandas de la sociedad. Asimismo, permite examinar los hábitos de consumo actuales y la experiencia de usuario requerida, funcionando como un indicador externo del éxito de la transformación digital.

Expertos y especialistas del sector

- **Propósito en la triangulación:** Proveer un panorama macroeconómico, técnico y estratégico de la industria, carente de sesgos operativos o comerciales directos.
- **Justificación:** Los consultores, académicos y especialistas en tecnología aplicada a la cadena de valor textil aportan una mirada holística sobre el escenario industrial en la región. Su función dentro de la triangulación consiste en contextualizar y dar marco a los hallazgos empíricos. Mientras que las pymes exponen sus problemáticas operativas cotidianas y los clientes reflejan sus preferencias individuales, los expertos analizan las tendencias tecnológicas globales, las normativas vigentes, las barreras del entorno económico nacional y las mejores prácticas de transformación. Esto permite determinar si los fenómenos observados en las empresas responden a casos aislados o a patrones estructurales del sector.

Modelo de triangulación de fuentes e instrumentos



Fuente: Elaboración propia

Conclusión del análisis de triangulación

El cruce sistemático de estos tres ejes (la gestión interna de las pymes, las demandas del mercado de consumo y el marco de referencia provisto por los expertos) permite la construcción de un análisis robusto. De este modo, las conclusiones y propuestas de esta investigación no se derivan de un diagnóstico unilateral, sino que emergen de la combinación de múltiples fuentes de información, asegurando que las estrategias de digitalización resultantes posean viabilidad operativa para las organizaciones, atractivo comercial para el mercado y factibilidad técnica dentro del contexto textil actual.

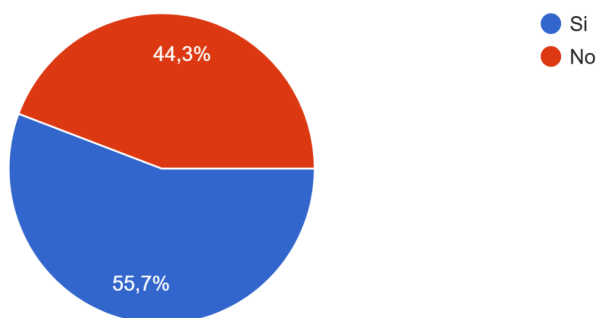
Análisis de datos

En este apartado se expondrán los resultados obtenidos a través del trabajo de campo a los distintos participantes del ecosistema textil, lo que permitirá analizar distintos datos y generar métricas útiles para intentar validar las preguntas y objetivos de investigación. Esta recolección de información se realiza con el fin de intentar responder las preguntas desarrolladas en el presente TIF como identificar el tipo de herramientas digitales que utilizan las pymes textiles en Argentina, comparar las estrategias y herramientas que implementan, además de las barreras económicas, culturales y técnicas. La información obtenida se encuentra plasmada gráfica y textualmente en los anexos: la perspectiva cuantitativa y cualitativa de los consumidores está plasmada en los anexos 1 y 2; la realidad interna y operativa de los titulares de pymes textiles en zonas comerciales estratégicas se encuentra en el anexo 3; y las lecturas macroeconómicas provistas por los expertos y consultores del sector en el anexo 4.

Análisis relacional y cruce de datos

Los datos cuantitativos del anexo 1 revelan una transformación significativa en los hábitos de consumo de indumentaria en el contexto local. El 55,7% de los encuestados afirma haber realizado compras online en páginas del exterior.

¿Compraste indumentaria de forma online en páginas del exterior?
122 respuestas

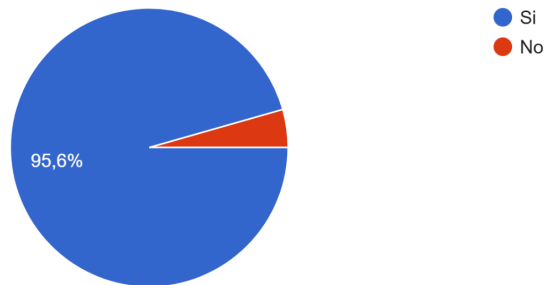


Fuente: Google Forms

Al examinar este subgrupo, un contundente 95,6% declara haber utilizado plataformas como Shein y Temu en los últimos tres años, lo que demuestra que el fenómeno de la moda rápida (fast fashion) internacional ha penetrado con fuerza en el mercado interno argentino.

¿Compraste ropa en plataformas internacionales como Shein, Temu o Aliexpress en los últimos 3 años?

68 respuestas



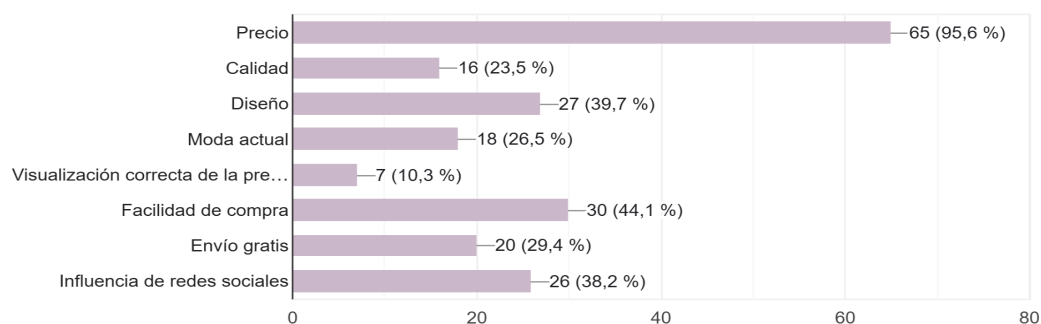
Fuente: Google Forms

Esta irrupción del fast fashion global a través de la flexibilización aduanera, según las investigaciones de TIF realizadas en UADE (2025), responde a un modelo de negocio disruptivo basado en una cadena de suministro digitalizada y bajo demanda, reemplazando ciclos de producción tradicionales.

Al indagar sobre los motivos de elección de estas plataformas, el precio surge como la variable categórica y determinante, siendo seleccionada por el 95,6% de la muestra.

¿Cuáles son los principales motivos por los que elegiste comprar en estas plataformas?

68 respuestas

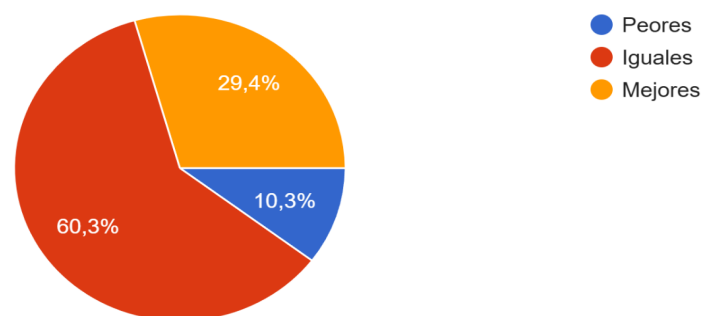


Fuente: Google Forms

Esta dominancia del factor económico se encuentra fuertemente correlacionada con la percepción de la calidad: el 60,3% de los consumidores percibe que la calidad de las prendas importadas es "igual" que la de la industria nacional, mientras que un 29,4% la considera "mejor". Solo un marginal 10,3% califica la producción local como superior en términos cualitativos.

¿Cómo percibís la calidad de las prendas importadas frente a las nacionales?

68 respuestas



Fuente: Google Forms

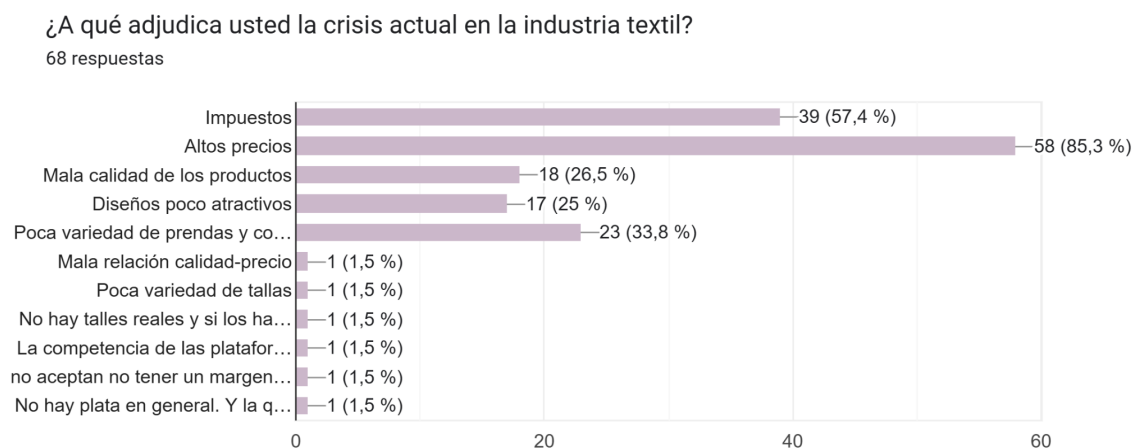
Este hallazgo cuantitativo se profundiza al analizar los discursos del Focus Group. Participantes como Julieta y Daniel enfatizan que el nivel de precios es insostenible para el mercado local, manifestando que se pueden adquirir productos de igual o superior calidad a "menos de un tercio del costo" o a la "mitad de precio" de lo que ofrecen las marcas nacionales.

La licenciada Yanina Lojo plantea que la apertura comercial actual puso en evidencia todas las ineficiencias internas de la economía y de los procesos de las pymes. Lojo señala que venimos de una economía sumamente cerrada donde las ineficiencias se tapaban simplemente subiendo los precios gracias al contexto de inflación. Con la apertura, las empresas locales se enfrentan al choque de las economías de escala de los gigantes asiáticos; un volumen de producción que el mercado argentino no permite para bajar costos. Además, advierte que muchas pymes perdieron el ejercicio de costear correctamente y arrastran ineficiencias administrativas graves, como no saber calcular el costo variable, discriminar un costo fijo o determinar qué es inversión y qué es gasto. Esta problemática se vincula con

el estudio de Fundar (2025), que expone la alta vulnerabilidad de la industria textil argentina debido a su dependencia histórica de medidas de protección, enfrentando hoy la eliminación de barreras no arancelarias y la drástica reducción de aranceles.

Asimismo, el debate cualitativo introduce un componente psicológico y de incentivo digital que las plataformas asiáticas han sabido explotar de manera óptima: la gamificación del consumo, como "programas de regalos" y juegos de azar mencionados por Kiara; y la viralización de contenidos orgánicos a través de algoritmos como el de TikTok y Pinterest, mencionados por Julieta y Daiana. Estos últimos actúan generando estímulos de "dopamina pura" e impulsos de compra que reducen la ansiedad de la espera logística.

Al contrastar las demandas del consumidor con las entrevistas a las pymes textiles ubicadas en las diferentes calles comerciales de CABA, se evidencia una marcada brecha entre las expectativas del mercado y las capacidades de respuesta de las firmas locales. Mientras los consumidores atribuyen de forma consensuada su migración a plataformas externas: a los "altos precios" (85,3%) y los "impuestos" (57,4%) del entorno nacional, los empresarios textiles contextualizan el origen de dichos precios altos.



Fuente: Google Forms

El caso de Mariana, del local “Dos Chingadas”, y Vanina, de “Básica”, coinciden en que la caída drástica de las ventas no responde exclusivamente a la competencia internacional, sino a una profunda crisis del poder adquisitivo doméstico. En palabras de las entrevistadas, el cliente local “...no está teniendo en el bolsillo la plata para consumir...”. A esto se le suma una estructura de costos fuertemente rígida y dolarizada: la dependencia de materia prima importada (telas, cierres y botones cotizados en dólares) y la presión impositiva local actúan como un ancla para la competitividad en precios. Al respecto, Yanina Lojo coincide en que la pyme textil ya venía muy golpeada por la alta carga tributaria, los costos fijos de los servicios y las dificultades para importar insumos básicos (como encajes o herramientas de diseño) debido a las trabas burocráticas previas. Esto afectó su competitividad mientras el resto del mundo avanzaba.

Un hallazgo crítico derivado de las entrevistas es la situación que atraviesa el sector mayorista de Flores. Negocios como el de Cinthia, “Rocker Kids”, y el de Ernesto, “Indiana”, explican que la irrupción de Shein y Temu impacta en primera instancia a sus clientes minoristas del interior del país, quienes, al verse imposibilitados de competir en sus respectivas localidades, terminan cerrando sus comercios o discontinuando sus pedidos mayoristas. Ernesto describe este escenario de manera alarmante, proyectando la desaparición paulatina de su cartera de clientes y manifestando encontrarse en una situación de estancamiento y supervivencia estructural. Frente a este complejo panorama de crisis, los antecedentes aportados por la UNSAM (2022) sobre resiliencia empresarial demuestran empíricamente que las acciones proactivas de innovación en productos y procesos que realizan las pymes son mucho más determinantes para lograr una recuperación rápida que sus condiciones estructurales previas.

La digitalización surge en la documentación como el principal factor de supervivencia y diferenciación competitiva; sin embargo, el trabajo de campo expone una adopción marcadamente heterogénea dentro de las pymes de CABA. En el espectro de empresas con mayor madurez digital, se encuentran casos como “Básica” y “Rocker Kids”, las cuales han incorporado herramientas como

Tiendanube, Mercado Libre y el software de gestión “Ninox”, reportando beneficios inmediatos en la organización, control exhaustivo de stock y optimización de tiempos. En concordancia, el experto Federico Nardelli, consultor y profesor de UADE, explica que el beneficio más rápido de implementar un ERP es la visibilidad del flujo de información en tiempo real, lo que agiliza la toma de decisiones y elimina las tareas repetitivas mediante la automatización de procesos internos. Este salto tecnológico se vincula directamente con la definición de transformación digital (Hess, 2016), entendida como los cambios estructurales y la automatización que modifican el modelo de negocios para potenciar las ventas.

Además, “Básica” demuestra un avance en innovación tecnológica mediante la adquisición de maquinaria moderna de estampado DTF, logrando eliminar los mínimos de producción requeridos por la serigrafía tradicional, diversificando su catálogo y reduciendo costos operativos directos. Esta modernización en los sistemas de estampado (DTF/DTG) o la moldería digital no solo reduce el error humano, sino que funciona como la base operativa para adoptar estrategias de eficiencia como el “inventario cero”, cuyo fin es eliminar los excesos de stock, maximizar el rendimiento de los procesos y evitar el almacenamiento. En el extremo opuesto, se observa una fuerte persistencia de métodos analógicos. Locales como “Chicky Pink”, “Ligans” y “Las Melliz” continúan operando sus procesos contables y de stock “a la antigua”, utilizando cuadernos de notas tradicionales o registros exclusivamente en papel. Como advierte Vikram Jain (2025), estas firmas se limitan a una transformación tecnológica superficial, sin dar el salto hacia una verdadera transformación digital que requiere repensar los procesos internos y reestructurar el cómo se maneja el negocio. El caso más agudo de resistencia cultural se manifiesta en la entrevista a Ernesto, dueño de “Indiana”, que expresó explícitamente estar “cansado y grande” para adaptarse a las dinámicas de las redes sociales o la venta online minorista, percibiendo además la tecnología DTF como una innovación de baja calidad que atenta contra sus estándares tradicionales de producción.

Este fenómeno de resistencia se vincula directamente con las barreras culturales y emocionales descritas por Federico Nardelli. El experto destaca que en las pymes familiares opera fuertemente el apego a la identidad analógica, donde los líderes tradicionales se enfrentan a la “zona de confort” y al miedo a la pérdida de control del negocio. Según Nardelli, los principales obstáculos para la adopción tecnológica no se reducen solo al costo de los bienes de capital, sino al miedo al cambio organizacional y a la falta de capacitación técnica del personal.

Esta polarización empresarial halla una perfecta validación teórica en los aportes de los expertos consultados (Anexo 4). El consultor Damián Martínez, expresidente de ASPESA y docente de UADE, desarma el mito de que la tecnología por sí sola constituye una solución mágica. Martínez argumenta que el impacto de la tecnología es profundizar el estado previo de la organización: al introducir tecnología en una empresa con un gran desorden interno, el efecto del desorden simplemente aumentará. Esta lectura coincide con lo mencionado por Federico Nardelli, quien afirma que muchas empresas incorporan distintos programas y softwares de manera aislada, sin la planificación necesaria ni una arquitectura organizacional coherente para sacarle el máximo provecho. Por otra parte, en la entrevista realizada a Marco Meloni, vicepresidente de Fundación Protejer y de Industriales pymes Argentinos (IPA), las empresas textiles realizaron inversiones hasta el año 2023, ya que contaban con el apoyo a nivel económico por parte del Estado. A partir del cambio de gobierno este apoyo comenzó a bajar, viéndose así afectada la posibilidad de invertir en programas de software y maquinarias. En línea con estas dificultades de inversión mencionadas por Meloni, Yanina Lojo aporta que el acceso al crédito para mejoras tecnológicas es muy difícil actualmente y conlleva un costo financiero muy alto para las pymes. Remarca además la importancia de evaluar estratégicamente el momento de invertir: si una empresa opera por debajo del 50% de su capacidad instalada, primero debe acomodar sus números internamente antes de adquirir tecnología. Al evaluar herramientas digitales de menor costo y el traspaso del canal mayorista al minorista digital (como Tienda Nube o Mercado Libre), Lojo advierte que

existen muchos costos ocultos como comisiones, costos por devoluciones y devoluciones si el talle no es el correcto, que exige un cambio operativo complejo, ya que la propuesta de valor y la logística cambian por completo.

El análisis de los datos permite identificar que a pesar de la fuerte atracción hacia los precios de las plataformas asiáticas, el análisis cuantitativo de los consumidores que eligen comprar en el mercado local revela factores de motivación altamente valiosos para la estrategia de las pymes nacionales. El total de los compradores que eligen la industria nacional destacan que su principal motivación para seguir comprando en la industria argentina es la "necesidad de ver la prenda antes de pagarla". Asimismo, la "facilidad de poder cambiar el producto" (talles, colores, fallas) representa un factor crítico para ellos.

Este comportamiento se alinea con los discursos del Focus Group, donde participantes como Daniel y Alan confiesen su desconfianza ante las compras internacionales debido al "miedo a no probarse las cosas" y la incertidumbre logística como pueden ser las trabas aduaneras y demoras de los pedidos. Aquí es donde la digitalización táctica y de bajo costo ofrece una ventana de oportunidad competitiva inmediata: los compradores de la industria nacional afirman de manera categórica que les genera más confianza comprar en un local nacional que posea redes sociales activas y una tienda online integrada.

Este dato cuantitativo es central para los objetivos del TIF. Coincidiendo con la visión del experto Damián Martínez, para las pymes textiles la estrategia óptima no debe ser la economía de escala (competir por precio contra gigantes como China), sino una estrategia de diferenciación que aporte valor agregado percibido por el cliente. Lojo amplía este concepto señalando que la oportunidad de la industria textil argentina frente a China está en apuntar al nicho: el diseño, la customización y productos específicos, como la ropa de niños o los talles especiales con diseños modernos. Explica que, al igual que ocurre en Italia, si el cliente quiere vestirse como uno más compra lo barato de Asia, pero si busca algo distinto y con valor, está dispuesto a pagarlo. Además, destaca que la cercanía permite ventajas competitivas clave como hablar el mismo idioma, entender los talles locales y ofrecer entregas

inmediatas, cambiando precio por propuesta de valor. Este enfoque integrado es indispensable para consolidar la sostenibilidad empresarial, permitiendo pasar de un enfoque de mera supervivencia hacia un desarrollo económico resiliente a largo plazo.

PESTEL

Para comprender de manera integral las presiones externas que condicionan la sostenibilidad de las pymes textiles de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), se estructuró una matriz PESTEL. Este análisis permite sistematizar las fuerzas macroambientales que interactúan directamente con los procesos de digitalización y transformación tecnológica del sector en el actual contexto de apertura de mercados.

<i>Dimensión Pestel</i>	<i>Descripción del factor e impacto en el sector</i>	<i>Vinculación con hallazgos de campo</i>
Político	Cambio de rumbo en la política comercial del gobierno nacional, orientada hacia la desregulación, flexibilización de importaciones y la eliminación de esquemas proteccionistas directos para la industria manufacturera local.	Validado mediante el testimonio del experto Marco Meloni, quien describe la interrupción del respaldo económico y los planes de estímulo locales a partir del cambio institucional.
Económico	Fuerte contracción del consumo en el mercado interno, motorizada por la caída del poder adquisitivo real. Este escenario recesivo convive con una estructura interna rígida caracterizada por insumos productivos con cotizaciones dolarizadas.	Evidenciado de forma unánime en el trabajo de campo: Mariana (Dos Chingadas) y Vanina (Básica) señalan la recesión del cliente local como causa crítica, mientras que la Lic. Yanina Lojo destaca las fricciones de costos en logística y comisiones.
Social	Migración acelerada de los hábitos de compra del consumidor argentino hacia plataformas digitales y canales e-commerce. La restricción presupuestaria posiciona al precio como la variable primaria de decisión. Se observa una marcada preferencia en las generaciones jóvenes por experiencias de compra ágiles e interactivas influenciadas por redes sociales.	Corroborado por los datos cuali-cuantitativos del estudio: gran parte de los consumidores encuestados compra online al exterior, atraídos de forma contundente por el factor precio, interactuando fuertemente bajo los estímulos visuales de redes como TikTok y Pinterest.

Tecnológico	Brecha y asimetría competitiva frente al modelo de negocios digital e integrado con operaciones internacionales de bajo costo, creada por la accesibilidad local a herramientas digitales escalables y de bajo costo (Tiendanube, ERPs integrados, modelado digital y estampado directo DTF/DTG) que reducen las barreras analógicas.	Se observa una brecha en las pymes: firmas utilizan Ninox y DTF, alcanzando una experiencia digital y optimizando su stock. Mientras esto ocurre también persisten locales analógicos que sostienen su administración escrita de forma manual con papel y lápiz.
Ecológico	No se llevó adelante un análisis de este aspecto.	No se llevó adelante un análisis de este aspecto.
Legal	Entrada en vigencia del Decreto 236/2025 que redujo drásticamente los aranceles de importación para indumentaria y calzado (del 35% al 20%), tejidos (del 26% al 18%) e hilados (del 18% al 12%). Este marco convive con una compleja y pesada estructura impositiva y fiscal local, además de altos índices de informalidad en el mercado de trabajo textil.	Vinculado directamente con la opinión de la Lic. Yanina Lojo, argumenta que las modificaciones normativas de 2025 aceleraron la necesidad de reestructurar operativamente las pymes ante las nuevas condiciones competitivas.

Fuente: Elaboración propia de Excel

Modelo de Madurez Digital al Sector Textil

Para evaluar el estado real de las pymes textiles de CABA frente a la apertura comercial y la competencia de plataformas como Shein o Temu, se aplicó el Modelo de Madurez Digital, el cual permite clasificar a las pymes entrevistadas en 4 cuadrantes según su nivel de adopción tecnológica y su capacidad estratégica de gestión.

- **Cuadrante “principiantes” (baja tecnología/ baja estrategia):** en este cuadrante se ubica la parte de los talleres y comercios tradicionales entrevistados como “Las Melliz” y “Chicky Pink”. Son emprendimientos donde la gestión comercial interna se realiza de forma completamente manual, utilizando anotaciones en papel o cuadernos para realizar controles de stock. Al no tener registros digitales más formalizados, se ven imposibilitados de realizar una correcta previsión para la compra de materias primas, además de que sufren de manera directa el impacto de la apertura comercial por no poder competir en velocidad ni en costos.

- **Las Melliz:** carece de maquinaria automatizada, el registro de sus ventas y stocks se produce mediante el uso de programas de gestión, y su uso de redes sociales (TikTok, Instagram, Facebook) solo es reactivo, captando mayormente clientes virtuales "pasajeros". Ante la apertura de importaciones y la caída de ventas, su estrategia se limitó a degradar la calidad del insumo, sustituyendo algodón por telas importadas más baratas, para mantener precios competitivos, evidenciando una caída en la calidad percibida de los productos.
- **Chicky Pink:** ante la contracción del consumo presencial en Flores, la empresa respondió de forma defensiva, reduciendo personal y contrayendo drásticamente sus lotes de producción, pasando de cortes de 1000 a 200 unidades. Aunque incorporó maquinaria para bajar costos y usa internet de forma marginal para buscar precios, carece de una estrategia digital integrada, utilizando las redes sólo como una solución momentánea ante la crisis del modelo de venta presencial. Además, sus registros siguen siendo en formato tradicional, empleando papel y lápiz, lo que puede generar inconvenientes.
- **Cuadrante “digitales de moda” (alta tecnología / baja estrategia):** aquí encontramos a la mayoría de pymes que, empujadas por la necesidad de vender sus productos, abrieron canales de e-commerce, perfiles en Instagram o catálogos web virtuales. Sin embargo, como destaca el experto Damián Martínez, sufren de un "desorden operativo interno". Tienen una fachada digital hacia el cliente, pero internamente sus inventarios no están sincronizados, sufren quiebres de stock y manejan la contabilidad de manera tradicional y rudimentaria. Tienen herramientas, pero carecen de una estrategia integrada. Esto coincide con lo mencionado por Federico Nardelli, quien afirma que muchas empresas y pymes incorporan distintos programas y softwares sin la planificación necesaria para sacarle el máximo provecho.

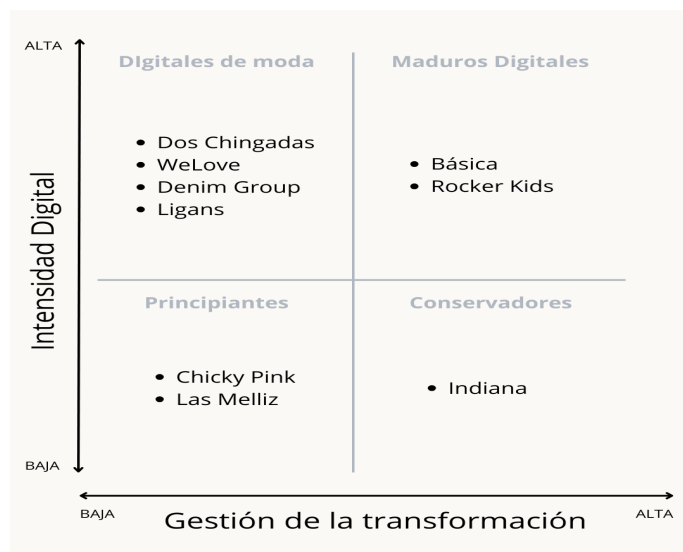
- **Dos Chingadas:** se ubica en este cuadrante porque posee una "fachada" de marketing digital muy activa y disruptiva en redes (Instagram y publicidad audiovisual dirigida por las dueñas) sincronizada con el software de gestión "Dragon" para el control de inventario online. No obstante, carece de una estrategia productiva integral, ya que no posee talleres propios, sufre el impacto directo de los costos de insumos dolarizados y, ante la crisis, su única respuesta estratégica ha sido defensiva, ya que al reducir drásticamente su personal de 12 a 5 empleados y achicar los lotes de prendas, evidencia un desorden adaptativo que frena su crecimiento.
- **WeLove:** se ubica en este cuadrante debido a que utiliza canales comerciales modernos en la Web, Instagram y TikTok como eje de visibilidad para "estar más presente en el día a día". Sin embargo, su gestión operativa interna puede presentar un atraso estructural: el control de stock del local se realiza de manera rudimentaria, sin usar planillas informáticas. Además, no ha incorporado maquinaria moderna de automatización para agilizar la fabricación y recurrió a la importación directa de prendas terminadas con apliques para intentar mantener la competitividad de sus precios.
- **Denim Group:** clasifica en este segmento porque adoptó herramientas tecnológicas de vanguardia como el software "Ninox" para gestionar sus ventas, publicidad digital e incluso exploración en inteligencia artificial. Esta interfaz comercial coexiste con un quiebre en su planificación estratégica de producción. La pyme continúa utilizando planillas aisladas de Excel para la fabricación y decidió no invertir en maquinaria por sus altos costos. Además redujo personal y se vio obligado a fragmentar su producción (mayor variedad de artículos pero en menor cantidad) para subsistir, demostrando que las herramientas no están alineadas a un plan de sostenibilidad económica.

- **Ligans:** se incluye en este sector ya que incrementó fuertemente su presencia en redes sociales con catálogos y modelos, e invirtió en infraestructura técnica de producción como máquinas de estampas, para reducir costos de terceros y diversificar diseños. Sin embargo, carece por completo de una estrategia de gestión unificada: toda la contabilidad, el inventario y el control de lo que entra y sale de la fábrica se realiza en papel, generando una desconexión crítica entre la modernización del taller, la demanda virtual y el registro interno de la empresa.
- **Cuadrante “conservadores” (baja tecnología / alta estrategia):** representa a pymes familiares con amplia trayectoria, las cuales entienden la necesidad de cambiar y sostener el negocio en el tiempo, pero a su vez encuentran grandes frenos para realizar inversiones en softwares, maquinarias o programas más avanzados. Tal como señala el especialista Federico Nardelli en la entrevista, en este cuadrante opera fuertemente el desconocimiento, donde la ignorancia de estas tecnologías resulta preponderante. Los dueños tienen la intención estratégica, pero el miedo al cambio, el desconocimiento y la falta de capacitación técnica de su personal les impide dar el salto tecnológico.
 - **Indiana:** opera bajo una estructura rezagada y de "vieja usanza", rechazando el uso de Excel o software contable por considerarlos un estancamiento para su volumen. A nivel productivo, descarta innovaciones como el DTF por defender la calidad de su serigrafía tradicional. Aunque usa Meta Ads de forma aislada, manifiesta una barrera generacional insalvable al declarar que están "grandes para aparecer en Instagram", limitando su transformación digital.
- **Cuadrante “maduros digitales” (alta tecnología / alta estrategia):** es el escenario ideal donde la pyme cuenta con sistemas ERP integrados, maquinaria automatizada de precisión (como sistemas de corte digital, DTF o similares) y canales de marketing digital coordinados con el stock

real. Estas son las firmas que demuestran una mayor modernización, resiliencia y sostenibilidad económica, ya que la automatización les permite reducir costos de producción al mínimo, eliminar desperdicios de tela y reaccionar con rapidez ante la oferta del fast fashion internacional.

- **Básica:** pertenece a este cuadrante porque integra con éxito la gestión administrativa y comercial mediante el software “Ninox” y una estrategia multicanal activa (Tiendanube, Mercado Libre, Instagram y TikTok), combinándola con innovación en su planta productiva a través de dos planchas de impresión digital DTF. Estratégicamente, la eliminación de los lotes mínimos de fabricación que le otorga el DTF le permite flexibilizar su oferta, reaccionar de inmediato a las tendencias del mercado y sostener una estructura de costos fijos reducida, logrando precios altamente competitivos y una propuesta de valor superior (calidad y cambios inmediatos) frente a plataformas como Shein.
- **Rocker Kids:** se ubica en este cuadrante debido a que presenta una digitalización transversal y avanzada de toda su cadena de valor, utilizando el software especializado “Audaces” para el diseño y moldería digital en combinación con el sistema “Ninox”, logrando centralizar la fabricación, el stock y las ventas en una plataforma unificada. Su alta capacidad estratégica se demuestra en su rol como co-desarrolladores del software para adaptarlo a sus necesidades logísticas.

A partir del relevamiento de campo, se observa que el 66,6% de las pymes textiles analizadas se concentran entre los cuadrantes de Principiantes y Digitales de moda, lo que evidencia la urgencia de una transformación estructural. Los casos como Básica y Rocker Kids son inusuales y no necesariamente su proceso de digitalización está ligado a las nuevas leyes del gobierno actual.



Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos de las entrevistas

Comparación de entrevista a profesionales

Con el objetivo de facilitar la comparación de las opiniones obtenidas en las entrevistas a especialistas, se elaboró una matriz de tipo semáforo que permite identificar visualmente el grado de coincidencia entre las respuestas de los entrevistados y los indicadores definidos para la investigación. Esta herramienta metodológica sintetiza los principales aportes realizados por cada experto respecto de las dimensiones analizadas, vinculadas con la transformación digital, las herramientas tecnológicas, la apertura comercial, la sostenibilidad empresarial y las barreras para la digitalización.

La semaforización no busca clasificar las respuestas como correctas o incorrectas, sino evaluar en qué medida las opiniones expresadas por los especialistas respaldan, condicionan o cuestionan los indicadores planteados en el estudio. De esta manera, el cuadro permite visualizar rápidamente los puntos de consenso y divergencia entre los entrevistados, facilitando la interpretación de los resultados y fortaleciendo el análisis comparativo.

Para la construcción del cuadro se utilizaron tres categorías de valoración representadas mediante colores:

- **Verde:** Indica que la opinión del especialista coincide de manera significativa con el indicador analizado o presenta una valoración positiva respecto de su contribución a la competitividad y sostenibilidad de las pymes textiles.
- **Amarillo:** Indica una coincidencia parcial o condicionada con el indicador. El entrevistado reconoce la importancia del aspecto analizado, aunque señala limitaciones, condiciones o factores complementarios que deben considerarse para alcanzar los resultados esperados.
- **Rojo:** Indica una valoración negativa o la identificación de obstáculos relevantes que dificultan el cumplimiento del indicador. Generalmente se relaciona con barreras económicas, culturales o técnicas que limitan la adopción de herramientas digitales o la capacidad de adaptación de las empresas.

Conceptos	Indicadores para el semaforo	Federico Nardelli	Damián Martínez	Yanina Lojo
Transformación digital	Rol de las herramientas digitales en las PyMEs	Considera que los sistemas de gestión permiten centralizar información, optimizar procesos y mejorar la toma de decisiones.	Sostiene que la digitalización es una herramienta importante para competir, aunque no garantiza por sí sola la supervivencia empresarial.	Destaca que las herramientas digitales contribuyen a mejorar la eficiencia y profesionalizar la gestión de las empresas.
Herramientas digitales	Soluciones más adaptables para las PyMEs	Recomienda sistemas ERP y software de gestión por su impacto sobre la organización y el control de información.	Destaca herramientas orientadas a la gestión comercial y la optimización de procesos.	Considera relevantes las herramientas digitales accesibles y adaptadas a las necesidades de cada empresa.
Apertura comercial	Consecuencias de la competencia internacional		Afirma que competir por precio contra los mercados asiáticos resulta inviable y propone diferenciarse mediante valor agregado.	Señala que la apertura comercial expone debilidades estructurales y obliga a mejorar la competitividad.
Sostenibilidad empresarial	Variables necesarias para sostenerse en el mercado	Destaca la importancia de la información para la toma de decisiones y el control de la operación.	Considera que la diferenciación y la propuesta de valor son fundamentales para la sostenibilidad.	Resalta la necesidad de eficiencia, profesionalización, personalización y adaptación estratégica.
Barreras para la digitalización	Limitaciones para invertir en tecnología	Identifica dificultades vinculadas al desconocimiento, barreras culturales y la falta de capacitación.	Señala restricciones financieras y dificultades para afrontar inversiones tecnológicas.	Destaca el alto costo de implementación y las limitaciones de acceso al financiamiento.
	Resistencia al cambio y capacitación	Observa resistencia al cambio y escaso conocimiento sobre herramientas digitales.	Identifica dificultades para modificar prácticas tradicionales de gestión.	Señala la necesidad de capacitación para aprovechar correctamente las tecnologías disponibles.
Conclusión general	Influencia sobre la competitividad empresarial	La digitalización mejora la gestión y la competitividad, pero requiere una implementación adecuada.	La tecnología es importante, aunque debe complementarse con estrategias de diferenciación.	La transformación digital favorece la competitividad, pero no reemplaza una estrategia empresarial sólida.

Fuente: Elaboración propia de Excel

El análisis de las entrevistas realizadas a Federico Nardelli, Damián Martínez y Yanina Lojo permite identificar un importante nivel de consenso respecto al papel que desempeña la digitalización dentro de las pymes textiles argentinas. Los tres especialistas coinciden en que las herramientas digitales representan una oportunidad para mejorar la gestión empresarial, optimizar procesos, incrementar la eficiencia operativa y fortalecer la competitividad de las organizaciones. Esta coincidencia se observa especialmente en las dimensiones relacionadas con la transformación digital, las herramientas tecnológicas y los factores de sostenibilidad empresarial, donde predominan valoraciones positivas reflejadas mediante la categoría verde.

Sin embargo, las entrevistas también evidencian que ninguno de los especialistas considera que la digitalización constituya una solución suficiente por sí sola para garantizar la sostenibilidad de las empresas. Tanto Damián Martínez como Yanina Lojo destacan la necesidad de complementar la incorporación tecnológica con estrategias de diferenciación, generación de valor agregado, profesionalización de la gestión y adaptación a las nuevas condiciones del mercado. Esta visión coincide con los resultados generales de la investigación y explica la presencia de valoraciones intermedias en la dimensión de conclusión general.

Por otra parte, uno de los principales puntos de acuerdo entre los entrevistados se encuentra en la identificación de barreras para la transformación digital. Los tres especialistas reconocen la existencia de obstáculos económicos, culturales y técnicos que dificultan la implementación de nuevas tecnologías dentro de las pymes textiles. Las restricciones financieras, los elevados costos de inversión, la falta de capacitación y la resistencia al cambio aparecen como factores recurrentes en las entrevistas, justificando la predominancia de valoraciones negativas en dichas dimensiones.

Asimismo, el análisis permite observar ciertas diferencias en el enfoque adoptado por cada especialista. Federico Nardelli enfatiza principalmente los beneficios de los sistemas de gestión y el uso

de información para la toma de decisiones. Damián Martínez centra su análisis en la necesidad de competir mediante diferenciación y valor agregado frente a la competencia internacional. Por su parte, Yanina Lojo destaca la importancia de la eficiencia, la profesionalización y la adaptación estratégica como elementos fundamentales para la sostenibilidad empresarial.

En síntesis, la matriz de semaforización evidencia que existe un amplio consenso respecto a que la digitalización constituye una herramienta valiosa para mejorar la competitividad de las pymes textiles frente al contexto de apertura comercial. No obstante, también demuestra que la sostenibilidad empresarial depende de una combinación de factores tecnológicos, estratégicos y organizacionales. En consecuencia, los resultados obtenidos refuerzan la conclusión central de esta investigación: la digitalización favorece la adaptación y el desempeño de las empresas, pero no representa por sí sola una condición suficiente para garantizar su permanencia y crecimiento en el mercado.

Conclusión

Resumen de los hallazgos más importantes

La presente investigación consolidó un diagnóstico crítico y empíricamente respaldado sobre la situación de las pymes textiles en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) a partir del punto de inflexión macroeconómico iniciado a fines de 2023. La justificación del problema de este TIF se centró en la vulnerabilidad estructural de este sector ante la abrupta desregulación aduanera y comercial (Decreto 236/2025), un fenómeno que evidenció un escenario de alta asimetría tecnológica que afectó la competitividad de las pymes. Los hallazgos de esta investigación demostraron de manera contundente la existencia de una reconfiguración drástica e irreversible en el comportamiento del consumidor local.

A través del análisis de los datos cuantitativos obtenidos de las 122 encuestas, se constató que el 55,7% de los consumidores de CABA ya adquiría indumentaria de forma online en el exterior, direccionando un 95,6% de estas transacciones hacia plataformas globales de fast fashion como Shein y Temu. El principal factor que explicó esta migración fue el precio (95,6%), potenciado por una percepción de calidad en la que el 60,3% de los encuestados consideró que las prendas importadas eran iguales a las nacionales, lo que derribó el histórico mito de la superioridad cualitativa del textil local. No obstante, los datos demostraron que la crisis no fue únicamente un fenómeno de competencia externa, sino que estuvo profundamente vinculada a factores macroeconómicos internos como la recesión generalizada, la caída del poder adquisitivo y una estructura de costos locales altamente rígida y dolarizada en insumos clave y logística.

Por otra parte, los hallazgos cualitativos derivados de las entrevistas a pymes, analizados mediante el Modelo de Madurez Digital, revelaron una marcada polarización operativa dentro del ecosistema pyme de CABA. El 66,6% de las empresas entrevistadas se ubicó en los cuadrantes inferiores

de "Principiantes" y "Digitales de moda". Esto significó que una porción mayoritaria del sector textil local carecía de una infraestructura tecnológica integrada. Mientras que las empresas más tradicionales o "Principiantes" sobrevivían registrando movimientos en cuadernos de papel, las catalogadas como "Digitales de moda" sufrían un fenómeno de digitalización cosmética o superficial; es decir, poseían canales de venta en línea o redes sociales activas, pero arrastraban un profundo desorden administrativo interno. Esta situación se caracterizó por la utilización de planillas de Excel aisladas, quiebres constantes de stock y una nula automatización en la cadena de valor, lo que limitó severamente su resiliencia económica. En contraposición, los denominados "Maduros digitales" representaron una minoría que logró unificar de manera holística sus procesos operativos y comerciales.

Para dar cumplimiento al objetivo general de determinar la influencia de las herramientas y estrategias digitales en la supervivencia de estas empresas, se respondió de manera directa a la pregunta general de investigación y a los objetivos específicos.

Conclusiones de objetivos específicos

Objetivo específico 1: Identificar cuáles son las herramientas digitales más adaptables a las necesidades actuales de las pymes textiles.

A partir del análisis realizado, se identifica que las herramientas digitales más adaptables a las necesidades actuales de las pymes textiles son aquellas que permiten mejorar la gestión y la comercialización sin requerir inversiones elevadas. Las entrevistas realizadas evidencian que sistemas básicos de gestión de stock, hojas de cálculo como Excel y redes sociales son las soluciones más utilizadas por las empresas que comenzaron procesos de digitalización. Estas herramientas facilitan la organización interna, permiten una mejor administración de inventarios y amplían los canales de venta, generando beneficios visibles en el corto plazo.

Los resultados obtenidos también muestran que los consumidores valoran positivamente la presencia digital de las empresas. Tanto las encuestas como el focus group reflejan que las redes sociales activas y las tiendas online generan mayor confianza al momento de comprar, especialmente frente al crecimiento de las plataformas internacionales. En este sentido, redes sociales como Instagram, Facebook y TikTok no solo funcionan como canales de promoción, sino también como espacios para fortalecer la relación con los clientes y aumentar la visibilidad de la marca.

Por otra parte, si bien existen tecnologías más avanzadas como sistemas ERP, software de moldería digital, herramientas de análisis de datos o maquinarias modernas de producción, la investigación concluye que estas soluciones suelen resultar menos accesibles para gran parte de las pymes debido a sus costos de implementación. En consecuencia, las herramientas digitales más adaptables son aquellas que combinan facilidad de uso, bajo costo y capacidad de generar mejoras concretas en la operación diaria de las empresas.

Objetivo específico 2: Comparar las estrategias y herramientas actuales que usan las pymes textiles que afrontan de manera exitosa la apertura comercial de las que todavía no incursionaron en la digitalización.

La comparación entre las empresas entrevistadas permite observar diferencias significativas entre aquellas que avanzaron en procesos de digitalización y aquellas que continúan trabajando con métodos tradicionales. Las pymes con mayor adaptación al contexto actual utilizan sistemas de gestión, plataformas de comercio electrónico, redes sociales y tecnologías de producción más modernas y complejas. Estas herramientas les permiten optimizar procesos, mejorar el control de stock y ampliar sus canales de comercialización, generando una mayor capacidad de respuesta frente a los cambios del mercado.

En contraste, las empresas con menores niveles de digitalización continúan gestionando gran parte de sus actividades mediante registros manuales o sistemas poco integrados. Esta situación limita la disponibilidad de información para la toma de decisiones y dificulta la adaptación a un entorno cada vez más competitivo. Sin embargo, los resultados también muestran que la diferencia entre ambos grupos no depende únicamente de la tecnología utilizada, sino de la capacidad de cada organización para replantear su estrategia de negocio frente a la apertura comercial.

La investigación permite concluir que las empresas que afrontan de manera más favorable el nuevo escenario competitivo no solo incorporan herramientas digitales, sino que complementan estas inversiones con estrategias de diferenciación. La personalización de productos, la cercanía con el cliente, la atención pre y post venta, la rapidez en los cambios y la construcción de una identidad de marca aparecen como ventajas competitivas que permiten a las pymes diferenciarse de plataformas internacionales como Shein o Temu, cuya principal fortaleza continúa siendo el precio.

Objetivo específico 3: Identificar las principales barreras económicas, culturales y técnicas que enfrentan estas pymes para implementar herramientas digitales en el contexto actual.

Los resultados obtenidos permiten identificar que las barreras económicas constituyen uno de los principales obstáculos para la transformación tecnológica de las pymes textiles. Las entrevistas realizadas reflejan que la caída del consumo, la disminución de las ventas, la elevada presión impositiva y las dificultades para acceder al crédito reducen significativamente la capacidad de inversión de las empresas. En este contexto, muchas organizaciones priorizan sostener su actividad cotidiana antes que destinar recursos a proyectos de modernización tecnológica.

Asimismo, la investigación evidencia la existencia de importantes barreras culturales. Varios de los empresarios entrevistados manifestaron resistencia a modificar procesos que han utilizado durante años, mostrando desconfianza hacia las nuevas tecnologías o una preferencia por los métodos

tradicionales de gestión. Los especialistas consultados coinciden en que el miedo al cambio, la falta de capacitación y el apego a formas de trabajo consolidadas representan limitaciones tan relevantes como las restricciones financieras.

Finalmente, también se identifican barreras técnicas vinculadas a la falta de conocimientos específicos para implementar y aprovechar las herramientas digitales. Muchas pymes desconocen qué tecnologías son realmente adecuadas para sus necesidades o carecen de personal capacitado para administrarlas correctamente. Por este motivo, la investigación concluye que la transformación digital no depende únicamente de la disponibilidad de tecnología, sino también de la capacidad de las empresas para superar limitaciones económicas, culturales y organizacionales que condicionan su adopción.

Respuesta a la pregunta de investigación

En relación con la pregunta principal de investigación: *¿De qué manera la utilización de herramientas y estrategias digitales llegan a ser un factor esencial para la sostenibilidad de las pymes textiles de CABA frente a la apertura comercial actual?* Los resultados obtenidos permiten concluir que la digitalización influye positivamente en la sostenibilidad de las pymes textiles, pero no constituye por sí sola un factor esencial ni suficiente para garantizar su permanencia en el mercado.

Las evidencias recopiladas demuestran que las herramientas digitales permiten optimizar procesos administrativos, mejorar la gestión de inventarios, fortalecer la comunicación con los clientes, ampliar los canales de comercialización y obtener información relevante para la toma de decisiones. Sin embargo, la investigación también demuestra que la sostenibilidad empresarial depende de múltiples variables que exceden la incorporación de tecnología.

Factores como la estructura de costos, la presión impositiva, el acceso al financiamiento, la caída del poder adquisitivo de los consumidores, la capacidad de diferenciación de los productos y las

estrategias comerciales implementadas por cada empresa resultan igualmente determinantes para la supervivencia del sector.

En consecuencia, la digitalización debe entenderse como una herramienta que fortalece la competitividad de las pymes textiles, pero no como la única solución frente a los desafíos generados por la apertura comercial. Las empresas que ya han alcanzado niveles aceptables de digitalización necesitan complementar estas herramientas con estrategias de creación de valor, diferenciación y especialización para sostener su posición en el mercado.

Implicancias teóricas y prácticas

Desde una perspectiva teórica, la investigación aporta evidencia sobre la relación entre digitalización y sostenibilidad en las pymes textiles de CABA, demostrando que las herramientas digitales contribuyen a mejorar la competitividad y la eficiencia empresarial, pero no constituyen el único factor determinante para la supervivencia de las organizaciones. Los resultados complementan los aportes teóricos sobre transformación digital al evidenciar que la sostenibilidad también depende de factores económicos, estratégicos y organizacionales.

Desde una perspectiva práctica, los hallazgos permiten identificar herramientas digitales accesibles y estrategias aplicables al sector textil, especialmente para aquellas empresas que aún operan con procesos tradicionales. Asimismo, la investigación demuestra que la combinación entre digitalización, diferenciación de productos, cercanía con el cliente y generación de valor agregado constituye una alternativa más efectiva para afrontar la apertura comercial que la simple incorporación de tecnología de manera aislada.

Limitaciones del estudio

La presente investigación presenta algunas limitaciones que deben ser consideradas al momento de interpretar los resultados obtenidos. En primer lugar, el estudio se concentró exclusivamente en

pequeñas y medianas empresas textiles ubicadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, particularmente en zonas comerciales específicas como el barrio de Flores. En consecuencia, las conclusiones alcanzadas no necesariamente representan la realidad de todas las pymes textiles del país, especialmente aquellas localizadas en otras regiones con características económicas y productivas diferentes.

En segundo lugar, la investigación se desarrolló en un contexto económico y político particular, marcado por la apertura comercial iniciada a fines de 2023 y por importantes cambios en las condiciones de mercado. Debido a la naturaleza dinámica de estas variables, algunos de los resultados podrían modificarse en función de futuras transformaciones regulatorias, económicas o tecnológicas que afecten al sector textil argentino.

Asimismo, la muestra utilizada para las encuestas, entrevistas y focus group fue de carácter no probabilístico, lo que implica que los resultados obtenidos permiten identificar tendencias, percepciones y relaciones relevantes, pero no pueden generalizarse estadísticamente a la totalidad de la población. Del mismo modo, el número de dueños de pymes y especialistas entrevistados, aunque suficiente para alcanzar saturación teórica en el análisis cualitativo, limita la posibilidad de incorporar una mayor diversidad de experiencias empresariales textiles.

Finalmente, la investigación se enfocó principalmente en la dimensión económica de la sostenibilidad empresarial y en el impacto de las herramientas digitales sobre la competitividad de las pymes textiles. Por este motivo, futuras investigaciones podrían profundizar en otras dimensiones de la sostenibilidad desde el lado ambiental y social, como también en aspectos políticos y laborales, así como analizar con mayor detalle el impacto de tecnologías emergentes que actualmente poseen una baja adopción dentro del sector.

Recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos, se recomienda que las pymes textiles adopten procesos de digitalización de manera gradual, priorizando aquellas herramientas que generen beneficios concretos con niveles de inversión accesibles. En este sentido, la incorporación de redes sociales, plataformas de comercio electrónico y sistemas básicos de gestión puede contribuir a mejorar la organización interna, optimizar el control de stock y fortalecer la comunicación con los clientes sin requerir grandes desembolsos de capital.

Asimismo, se recomienda que las empresas complementen la utilización de herramientas digitales con estrategias de diferenciación que les permitan competir frente a los productos importados y las plataformas internacionales. Los resultados de la investigación muestran que factores como la calidad del producto, la personalización, la atención al cliente, la posibilidad de realizar cambios y la cercanía con el consumidor continúan siendo aspectos altamente valorados por los compradores y representan una oportunidad para generar ventajas competitivas sostenibles.

Por otra parte, resulta recomendable promover instancias de capacitación orientadas al uso de herramientas digitales y a la gestión del cambio organizacional. La investigación evidencia que muchas de las dificultades para avanzar en procesos de transformación tecnológica no se relacionan únicamente con cuestiones económicas, sino también con barreras culturales, falta de conocimientos técnicos y resistencia al cambio. En consecuencia, fortalecer las capacidades digitales de empresarios y colaboradores puede favorecer una adopción tecnológica más eficiente y sostenible.

Finalmente, se recomienda que los organismos públicos, cámaras empresariales e instituciones de apoyo al sector impulsen programas de financiamiento, capacitación y asistencia técnica que faciliten el acceso de las pymes textiles a tecnologías adecuadas para sus necesidades y posibilidades económicas.

Referencias

AdCImiNAi. (2026, abril 9). Monitor económico del sector de indumentaria. CIAI.
[https://ciaindumentaria.com.ar/2026/04/09/monitor-economico-del-sector-de-indumentaria-](https://ciaindumentaria.com.ar/2026/04/09/monitor-economico-del-sector-de-indumentaria-2/)

2/

Baena Naranjo, P. (2026, febrero 11). OBS Business School. Stock cero: la estrategia para
aumentar tu eficiencia logística.
<https://www.obsbusiness.school/blog/stock-cero-la-estrategia-para-aumentar-tu-eficiencia-logistica>

Becerra Bizarrón, M. E. (2025). La sostenibilidad empresarial en las micro, pequeñas y medianas
empresas. Comunicación Científica. <https://doi.org/10.52501/cc.253>

Cámara Argentina de Comercio y Servicios (Autor corporativo). (2026). Informe Empleo,
Comercio y Servicios—Enero de 2026. Cámara Argentina de Comercio y Servicios.
[https://cdn.prod.website-files.com/63b4671ba9a3410b46ee0c05/69e7c44077fd733574eff35f_Informe%](https://cdn.prod.website-files.com/63b4671ba9a3410b46ee0c05/69e7c44077fd733574eff35f_Informe%20Empleo%20Comercio%20y%20Servicios%20-%20Enero%20de%202026.pdf)
[20Empleo%20Comercio%20y%20Servicios%20-%20Enero%20de%202026.pdf](https://cdn.prod.website-files.com/63b4671ba9a3410b46ee0c05/69e7c44077fd733574eff35f_Informe%20Empleo%20Comercio%20y%20Servicios%20-%20Enero%20de%202026.pdf)

De Witte, et al. (2025). *Competitividad de las pymes textiles del AMBA: políticas públicas y
previsiones externas sobre la trama productiva local*. [Trabajo de Investigación Final, UADE].
<https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/handle/123456789/16570>

El Gobierno Nacional baja impuestos de importación a ropa, calzado y telas. (2025, marzo 31).
Argentina.gob.ar.
[https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-nacional-baja-impuestos-de-importacion-ropa-calzad](https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-nacional-baja-impuestos-de-importacion-ropa-calzado-y-telas)
[o-y-telas](https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-nacional-baja-impuestos-de-importacion-ropa-calzado-y-telas)

El Gobierno relanzó Ahora 12, con más rubros y la posibilidad de financiar compras en 24 y 30
cuotas. (2021, agosto 2). Argentina.gob.ar.

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-relanzo-ahora-12-con-mas-rubros-y-la-posibilidad-de-financiar-compras-en-24-y>

ERP para industria textil en argentina: Los mejores del 2025. (s. f.). ComparaSoftware Argentina. Recuperado 11 de mayo de 2026, de <https://www.comparasoftware.com.ar/erp-industria-textil>

FB, G. (2025, noviembre 4). 7 Diferencias entre impresión DTF y DTG. Grupo FB. <https://grupofb.es/blog/2024/03/11/impresion-dtf-y-dtg/>

Fundación Pro Tejer (Autor corporativo). (2026). Boletín Económico Sectorial—Marzo 2026. Fundación Pro Tejer. <https://fundacionprotejer.org/wp-content/uploads/2026/04/03.26.-Boletin-Economico-Sectorial-Marzo.pdf>

Fundación Pro Tejer. (2025). Boletín Económico Sectorial. <https://fundacionprotejer.org/wp-content/uploads/2025/12/12.25.-Boletin-Economico-Sectorial-Diciembre-2025.pdf>

Guerrero Pacheco, J. P., & Solís Muñoz, J. B. (2025, mayo 12). Estrategias de gestión para la reducción de costos de producción en la industria de confecciones. <file:///C:/Users/user/Downloads/1461-Texto%20del%20art%C3%ADculo-4019-2-10-20251114.pdf>

Hernández, M. (2024, marzo 18). Qué es la digitalización y cuáles son sus ventajas. Telefónica. <https://www.telefonica.com/es/sala-comunicacion/blog/digitalizacion-que-es/>

IE_Amenaza importadora en las PyME_Abr25. (s. f.). Canva. Recuperado 11 de mayo de 2026, de <https://www.canva.com/design/DAGjTJR1nVw/n4RJilk49bXcpylEDvqzVg/view>

Instituto Nacional de Tecnología Industrial INTI. (2025). Transformación Digital e Industria 4.0. <https://icomunicacion.inti.gob.ar/2025/eventos/jornadas-TD-2025.pdf>

Kreitman , et al. (2025). *SHEIN: Tecnología disfrazada de moda. Análisis de un modelo de negocio disruptivo y su sostenibilidad en Argentina*. [Trabajo de Investigación Final, UADE].
<https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/handle/123456789/16623>

López López, D. (s. f.). Introducción a la transformación digital. Universitat Oberta de Catalunya.
Recuperado
<https://openaccess.uoc.edu/server/api/core/bitstreams/ddb568e4-1fce-48a5-b476-7111bc7c5c0f/content>

López Palavecino, A. (s. f.). El impacto del marketing digital en los comercios textiles de Villa Ballester [UNSAM]. Recuperado
<https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/1479/1/TFPP%20EEYN%202021%20LPA.pdf>

Park, L., Gutman, M., Schuffer, N., Bentivegna, B., & Capobianco, S. (2025). Abrir sin paracaídas: La desregulación comercial y su impacto en el empleo (p. 30).
https://fund.ar/wp-content/uploads/2025/06/Fundar_Abrir-sin-paracaidas_CC-BY-NC-ND-4.0.pdf

Preocupación del sector textil por el impacto de la rebaja de aranceles. (s. f.). FITA. Recuperado 11 de mayo de 2026, de
<http://fita.com.ar/comunicados/1034/preocupacion-del-sector-textil-por-el-impacto-de-la-rebaja-de-aranceles/>

Publicaciones. (s. f.). Observatoriopyme. Recuperado 11 de mayo de 2026, de
<https://www.observatoriopyme.org.ar/publicaciones>

Robert, V., Cassini, L., & Contreras, R. (2022). Resiliencia empresarial en tiempos Covid. Evidencia en pymes industriales y de servicios en la provincia de Buenos Aires (Documentos de Investigación N.º 3/2022, p. 37). EIDAES | UNSAM (Documento N.º 3/2022).
https://www.unsam.edu.ar/escuelas/eidaes/docs/doc3_22.pdf

Solutions, E. E. with D.-D. (s. f.). Digital transformation vs. Technology transformation: Key differences. Empowering Enterprises with Data-Driven Solutions. Recuperado 11 de mayo de 2026, de <https://www.logicclutch.com/blog/digital-transformation-vs-technology-transformation-key-differences>

Sostenibilidad empresarial | Pacto Mundial ONU España. (s. f.). Pacto Mundial. Recuperado 11 de Mayo de 2026, de <https://www.pactomundial.org/sostenibilidad-empresarial/>

Universidad de Alicante. (s. f.). Herramientas digitales para mejorar los resultados de empresas y equipos. Departamento de Ciencias Históricas y Jurídicas. Recuperado <https://dchj.ua.es/es/documentos/gestadm/herramientas-digitales.pdf>

Vial , G. (s. f.). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. Recuperado https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0963868717302196?fr=RR-2&ref=pdf_download&rr=9f73c2f9cc6cba65

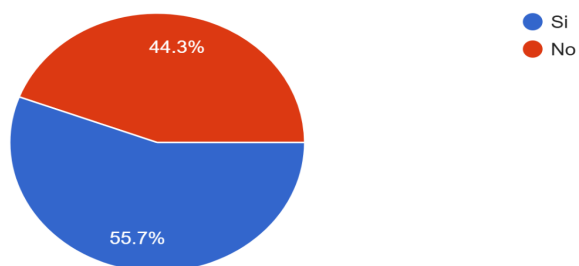
Youtube. (s. f.). Recuperado 11 de mayo de 2026, de <https://www.youtube.com/watch?v=3iIljUrWWRQ>

Anexos

Anexo 1: Encuestas a consumidores

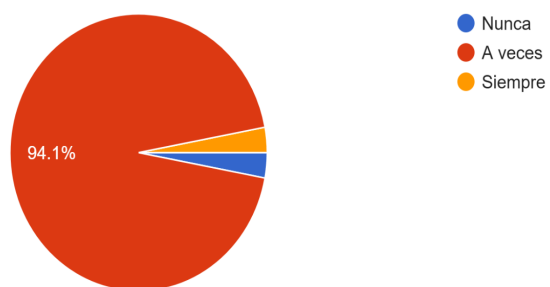
Sección 1:

¿Compraste indumentaria de forma online en páginas del exterior?
122 respuestas



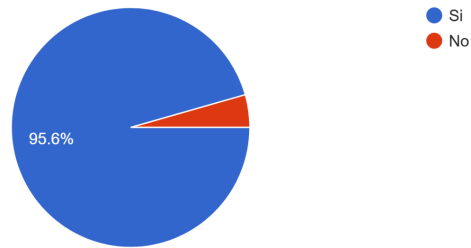
Sección 2: Como respondiste afirmativamente, respondé las siguientes preguntas:

¿Con qué frecuencia compras ropa de manera online en el exterior?
68 respuestas



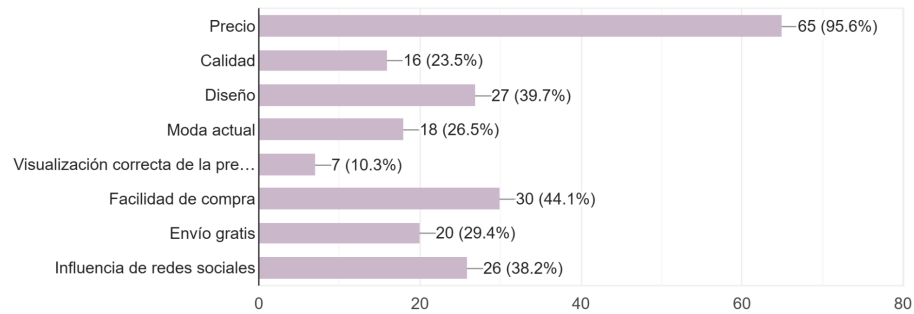
¿Compraste ropa en plataformas internacionales como Shein, Temu o Aliexpress en los ultimos 3 años?

68 respuestas



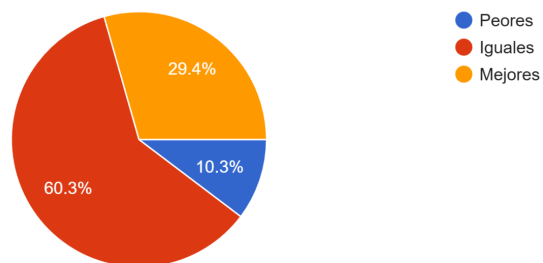
¿Cuáles son los principales motivos por los que elegiste comprar en estas plataformas?

68 respuestas



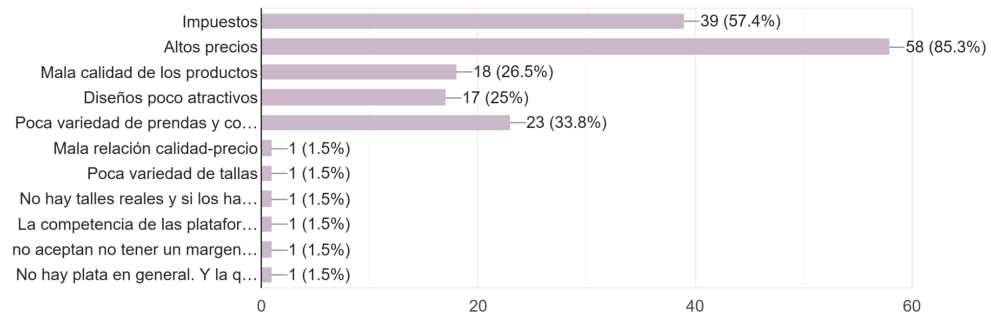
¿Cómo percibís la calidad de las prendas importadas frente a las nacionales?

68 respuestas



¿A qué adjudica usted la crisis actual en la industria textil?

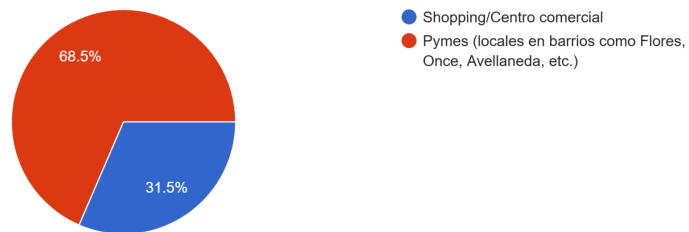
68 respuestas



Sección 3: Como respondiste negativamente, ahora responde la siguiente pregunta antes de avanzar:

¿En dónde compras usualmente tu ropa?

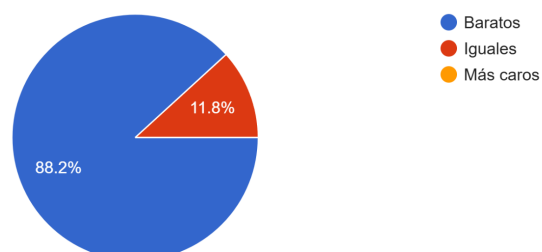
54 respuestas



Sección 4: Como compras usualmente tu ropa en shoppings / centros comerciales, respondé las siguientes preguntas:

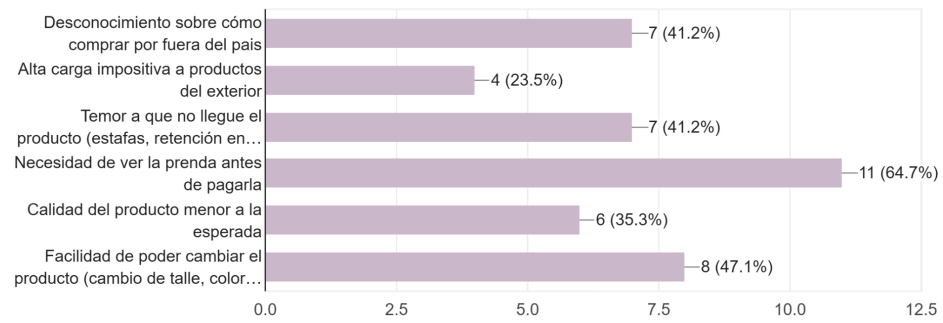
En comparación con las marcas nacionales, ¿cómo percibís los precios de Shein/Temu/similares?

17 respuestas



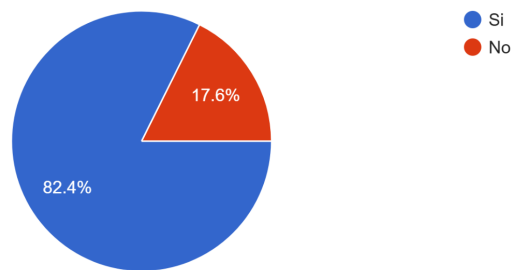
¿Qué te motiva a seguir comprando indumentaria en la industria nacional?

17 respuestas



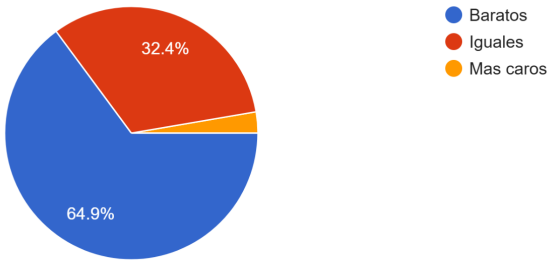
¿Te genera más confianza comprar en un local nacional que tenga redes sociales activas y tienda online?

17 respuestas

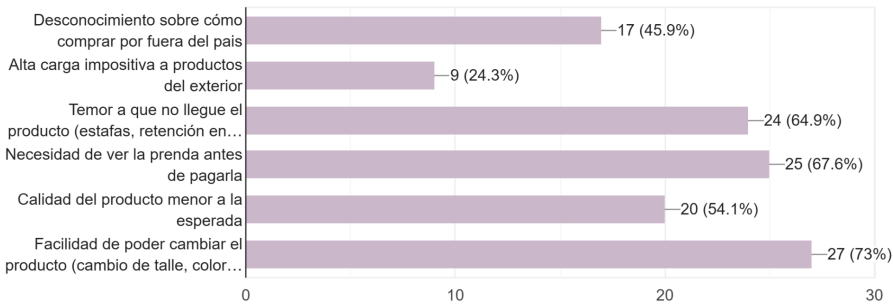


Sección 4: Como compras usualmente tu ropa en pymes, respondé las siguientes preguntas:

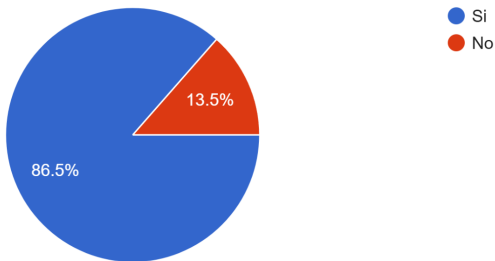
En comparación con las marcas nacionales, ¿cómo percibís los precios de Shein/Temu/similares?
37 respuestas



¿Qué te motiva a seguir comprando indumentaria en la industria nacional?
37 respuestas



¿Te genera más confianza comprar en un local nacional que tenga redes sociales activas y tienda online?
37 respuestas



Anexo 2: Focus Group a consumidores

Bloque 1: Plataformas Internacionales

¿Cómo suelen descubrir nuevas marcas o prendas que terminan comprando?

- Julieta: Cuando quiero buscar algo la primera referencia que uso hoy en día es Shein. Me hice un placard nuevo con Shein, más que nada por los precios accesibles. Si realmente te pones a buscar y entendés cómo funciona la plataforma conseguís cosas de igual calidad que acá a menos de un tercio del costo que tiene. Puedo ir a Flores para tocar el producto pero por el precio quizás no vale la pena como comprar por Shein u otras plataformas como Temu.
- Maia: Primero busco en google la prenda que quiero y luego en las marcas que conozco y las compro por ahí, depende de si siento que es muy caro luego voy a Shein. Si la calidad es similar me conviene comprarlo por ahí, pero mi primera opción siempre es buscar primero por Google.
- Daniel: En mi caso es al revés, si bien online yo encuentro ropa más barata, a mi me pasa que si yo no la toco o no la pruebo me cuesta comprarla, soy de dar vueltas en ese sentido. Lo que si antes de comprar comparo el precio web o a veces por tema de descuento elijo comprarlo en la página web del mismo local que decido comprar. En lo que vendría ser competencia de precios si me pasó que en Shein o Mercado Libre en envíos internacionales, encontré ropa de la mitad de precio que lo que sale acá de la misma marca o incluso de marcas nacionales que en cuanto a precios están excedidas en relación precio-calidad.
- Daiana: Por ahí es un tema de precio, si bien esta como complicado el no ver la prenda en persona, me pasó hasta ahora que toda la descripción de cuando compro algo en Temu que está como especificado no hay problema, pero si no está bien especificado lo de la tela y eso no compro. Mucha gente como mi papá que compra no lee las descripciones entonces se guían por

la foto y eso puede ser un tema cuando compras internacional porque la foto está hecha mucho con IA y se ve como falso y por ahí la tela parece mejor de lo que te llega.

- Nancy: Yo lo que veo también es el tema tiempo, por ahí si pido algo online, tarda tiempo en traértelo. Si lo necesito ahora compro en un lugar que tenga cercano. Además miro los precios, eso también influye un poco.

¿Qué creen que explica que plataformas como Shein o Temu hayan ganado tanta popularidad en los últimos años?

- Julieta: Yo creo que particularmente son los precios y las redes sociales yo creo que a todos nos apareció en TikTok alguna chica haciendo un haul de Shein y todos esos videos son como marketing gratis para la plataforma. Un montón de veces he comprado gracias a que una chica compró, mostró, puso el código y fui y compre lo mismo. Entonces ver el precio y ver personas que lo graban y muestran te da el impulso a comprar. Obviamente que tarda más que comprar acá pero es una comodidad comprar en tu casa con la computadora. También como decía otra chica si sabes leer la descripción todo eso es una facilidad para el consumidor.
- Alan: Si otra cosa además es el incentivo de las redes sociales. Porque existe esto de, “Compartiselo a 5 amigos más y te damos un 90% de descuento enorme”. Entonces siento que ese incentivo de cierta manera hoy en día en muchas aplicaciones existe y más que nada se popularizó ahora con Shein y Temu. Aparte es como una compra segura si sabes leer la descripción como dijeron, es un montón el incentivo y como funcionan las redes sociales a través de esto.
- Maia: Además que no solo funciona con ropa, podés equipar tu casa con muchas cosas como platos, vajilla, lo que sea y por mucho menos precio que lo que sale acá. Esa facilidad de listo compro un montón de cosas y por menos precio.

- Daiana: Yo concuerdo que es más que nada un tema de precios y de promociones. A veces te dan una cosa muy barata y a cambio tenés que comprar cierta cantidad y eso te incentiva a comprar más. A veces aunque no lo necesites cuando lo ves lo vas a querer comprar.
- Darta: Para mí el efecto que produce Temu y Shein tiene que ver con muchas cosas por un lado estoy de acuerdo con todo lo que dicen, por otro lado el poder del marketing que tiene no solo viene de las estrategias y todo esto sino que es una plataforma china y tienen un efecto de que china está en su misión de comerse el mercado y tiene el poder que no todos los comerciantes tendrían de bajar sus precios, porque tiene facilidad del estado que lo promueve. Recién alguien decía que se pueden comprar no solamente ropa sino otros artículos, nosotros no siempre cuando compramos buscamos algo en específico, a veces hay momentos donde hay cosas que nos vienen bien y las compramos igual. Cuando vos quieres buscar algo específico a veces se complica, pero cuando uno busca generalidades las dos plataformas te dan esa facilidad que es difícil de no tener en cuenta por el tema de los precios.
- Kiara: Para mí fue clave para Temu el ofrecimiento de los "regalos" por compra que juegan un poco con el azar.

Bloque 2: Comparación con marcas nacionales

Cuando comparan una marca nacional con Shein o Temu, ¿Cuáles creen que son las principales diferencias?

- Julieta: Una diferencia que yo encontré es que muchas personas van a Pinterest para sacar inspiración de outfits y a veces entras y te lleva a Shein. Vos ves algo en Pinterest y te lleva directo a Shein yo creo que eso es algo internacional y no solo acá. Me parece una locura que hayan tomado así una app como Pinterest ni hablar de publicidad gratis en TikTok, Instagram también, en todos lados aparece Shein. Y bueno, las marcas de acá no lo pueden lograr, una

marca local no está en Pinterest, como mucho tiene su Instagram y TikTok. El nivel de marketing que tiene Shein no tiene competencia con los de acá.

- Maia: Si pienso lo mismo tienen mucha presencia en TikTok que es una red que se usa muchísimo, todo lo que tiene que ver con los hauls y la gente mostrando eso, es como que uno se tiente a buscar específicamente esas tiendas.
- Daiana: Yo por ahí como no tengo TikTok no estoy mucho con las publicidades pero si en todas las demás redes aparecen un monton y tambien concuerdo que en Pinterest a veces que estoy clickeando algo y no me fije y me mandó como a cinco páginas de Shein sin querer. Así que si es como una gran presencia que tienen de marketing que aparecen en todos lados las publicidades, eso es un gran factor. También todo lo que promocionan en el momento están de moda, no se si ellos ponen los trends de ropa y se ponen de moda o si ellos copian la ropa rápido. Es medio eso, siempre tienen lo último que está de moda en sus catálogos
- Darta: El enganche con Pinterest es clave. Buscás algo en Pinterest y cuando te das cuenta estás acumulando descuentos en Shein.

¿En qué situaciones elegirían una marca argentina aunque sea más cara?

- Julietta: Particularmente yo sigo una marca en Instagram que se llama Hey Blackk Store que tiene un diseño muy particular, quizás ahora que ya compre mucho en Shein me pasa que busco cosas más diferenciales y no hay, siento que es un mercado muy de básicos. Para encontrar cosas diferentes te la jugás porque no hay tantas ventas como en los productos más básicos. Si, hay marcas que elijo comprar por sus diseños en cuotas por más que tengan precios elevados. Hay diseños que si le ganan al precio.
- Maia: Yo elegiría por la calidad en el caso de las camperas de cuero que son de mejor calidad. En las carteras prefiero comprar una Jackie Smith que en Shein.

- Daiana: Es una combinación de calidad y diseño. Hay a veces cosas muy específicas que como Shein y Temu tienen cosas de moda, tienen un poco de lo mismo que hay en otros lados. Hay marcas nacionales de acá que tienen diseños originales y eso me incentiva a comprar acá. Eso y zapatos, eso sí no compraría por Shein porque el calzado es muy específico. Si compras una remera un poco más grande la podés ajustar, si compras un zapato más grande no lo podés ajustar.
- Daniel: Yo que soy futbolero, comprar camisetas originales acá es medio caro más allá de los descuentos que puedas tener en Adidas u otras marcas. He probado un poco con miedo comprar por internet en paginas chinas de réplicas, pero la calidad me sorprendió un montón y claro salía la mitad de lo que salía acá la misma camiseta y encima un diseño retro que no conseguís en cualquier lado. A mi como coleccionista un poco me sirve.

Respecto al modelo "puerta a puerta", ¿Qué tanto influye el miedo a los trámites de Aduana o ARCA en su decisión de no comprar más seguido afuera?

- Julietta: Yo creo que todavía hay una barrera porque no deja de ser un proceso de importación. Pero la realidad es que es super fácil informarse hay un montón de foros en más que nada en Discord en los cuales está el proceso para que cualquiera lo pueda hacer. Hay muchos códigos de referidos para la gente que tiene desconfianza. Se vende por TikTok y es algo muy accesible. Aca unas zapatillas Nike salen 200/250k pesos y en estas páginas toda la importación te cuesta un máximo de USD 45, la realidad es que la gente por ahorrar plata se pone a estudiar y lo hace. No todos aún, pero no están lejos.
- Maia: Si concuerdo con eso, capaz que hace unos años era mucho más difícil, tenía ese miedo de que la aduana te retenga un paquete como en el caso de Shein que no te lleguen las cosas, que te tarde un mes, etc. Pero ahora ya no existe ese miedo, compras te llega en dos semanas y ya está. Por lo menos con Shein ya no es una barrera. Pero si tenés esa facilidad como decía Daniel

de las camisetas de fútbol, yo tengo a mi hermano también que se puso a investigar y empezó a comprar todas las camisetas de fútbol en páginas chinas . Pero si existe ese miedo cuando no es algo conocido como puede pasar con Shein

- Daiana: A mi me paso que compre internacional antes de que sea más sencilla la situación y tenía miedo, teniendo en cuenta que solo compre un vestido. Y como que hice todo el seguimiento del pedido. También en ese momento había que hacer un trámite raro de avisar que había llegado el pedido y de que no se podía pasar de USD 50 porque sino debía hacer un trámite y pagar un impuesto. Por eso debía fijarme de que no se pasara de los USD 50 y hacerle el seguimiento. Hice el aviso de que iba a llegar un pedido internacional para que no me lo retengan, era todo un lío eso. Ahora es más sencillo, compras de la aplicación directo y no tuve ningún problema ni que hacer un trámite adicional. Encima llega bien a mi casa también.

¿Prefieren ustedes traer productos de afuera a pesar de que tarde antes que comprar algún producto nacional que permita ir a ver el producto y probarlo?

- Julieta: Particularmente yo prefiero esperar.
- Alan: En mi caso yo no puedo salir de ese miedo o costumbre de ir a probarme las cosas. Más que nada por seguridad aunque teniendo en cuenta la información que están tirando te dan ganas de probar quizás. En mi caso particularmente, yo soy una persona que suele ir a ver las cosas, ver como andan, probarlas, como quedan, si me gustan realmente. Siempre voy con una idea en la cabeza a la hora de ir a comprar pero igualmente veo y pruebo que tal está, si me convence del todo o no porque siempre el ojo humano es superior a la foto o característica que te puedas llegar a hacer en tu cabeza. En mi caso no estoy de acuerdo (de traer productos de afuera) pero es más por desconocimiento y no saber como comprar.
- Daniel: En mi caso es como un 50/50 a mi me pasa que yo soy un poco ansioso y el hecho de esperar no me gusta, pasan dos semanas, sigo el pedido y no llega. Muchas veces voy cerca del

lugar donde trabajo donde hay muchas galerías de ropa y justo pasando veo algo que me gusta y lo compro. Es un poco mi ansiedad podría decir y un poco también como decía Alan de tener el producto en mi mano, probármelo, porque quizás en las fotos se ve hermoso pero me lo pruebo yo y no me gusta como queda para nada. En mi caso es un 50/50, a veces me conviene comprar en internet pero también me gusta ir al lugar y tenerlo en el momento. Por ejemplo unas zapatillas las quería tener ya, fui el lunes y me las compre. No estaba dispuesto a esperar dos semanas en que vengan, básicamente.

- Daiana: A mi me pasa que si hay cosas que si o si tengo que ir a ver. Las reviews que tienen los productos me generan confianza de que ya hay alguien mas que los tiene. Pero igual hay cosas que no compraría internacional como las zapatillas en mi caso
- Federico: Yo al igual que los otros chicos concuerdo con el 50/50 me pasa mucho que soy bastante ansioso, compras algo en internet, te metes a la página del envío y te dice que tu envío esta en camino y esta hace tres días en camino y me pregunto ¿Qué pasó con el envío que está en camino? Entonces eso también te juega bastante en contra. También a su vez me gusta tenerlo ya, me gusta ir a verlo, como queda y demás. Depende de lo que estés comprando obviamente, de que sea y para que lo quieras, si lo necesito ya mismo obviamente no lo voy a comprar por internet porque va a tardar mucho más. Pero por internet, esperando, conseguís mejores precios y mejores cosas que hoy en día en el mercado local no se encuentran.
- Kiara: Yo creo que también 50/50, soy una persona bastante ansiosa, pero también reconozco que esta incertidumbre que genera Temu o Shein de cuando va a llegar, qué va a llegar, me va a gustar, me va a quedar bien o no; el estar fijandote todo el tiempo de cuando viene, en dónde está. Medio como que te terminas enganchando con este tipo de compra y te hace un poco la ilusión. Es un poco el principio de refuerzo intermitente, en donde una vez te sale bien otras no, como que quieres ir comprando y juega un poco con lo mismo que la plataforma de TikTok.

Entonces hace como que ese tipo de compras para mi y para mis amigas sean adictivas, es un viaje de ida, después de esto no vuelves a Flores una vez que empezás a comprar en el exterior. Si encima a esto le meten regalos, es realmente dopamina pura comprar por estos medios.

- Daiana: Yo quiero agregar que si hay cierta dopamina en incluso agregar productos al carrito, sé que hay algo psicológico en eso según un documental que vi. Por ahí no pasa tanto cuando vas a Flores que es medio como ir a una guerra también. Antes era un poco más porque había mucha gente y el tema de los talles es complicado, si bien ahora está un poco más tranquilo, pero siempre es como ir a una guerra.
- Kiara: Si, es como la moda rápida de hoy en día, vestirse de forma rápida sin esfuerzo, ir a Flores es ir allá con un montón de gente, el calor si vas en verano ni hablar. Requiere un esfuerzo que en Temu y Shein no implica, agarrás, entrás, mirás, hacés dos clicks y ya está, esperás nomás. En esa espera por más ansiosa que sea la persona, está esto de que te atrapa de querer seguir en ese “vicio” por decirlo de una manera.
- Darta: A mi me pasa algo muy parecido respecto a estos dos últimos comentarios de Flores que si tiene buenos precios y se consiguen cosas interesantes, pero por un tema personal detesto el hacinamiento me pasa en la facultad y también en Flores. Si, capaz que puedo conseguir algo más barato pero por la paz que me puede dar el ir a otro local y ni te digo de pedir algo por internet. Pero pedir cosas sencillas no algo específico. Por ejemplo, yo tengo la particularidad de que me gusta la ropa lisa, una ropa lisa con un talle más/menos podría comprar en Shein cuando tenga el capital, pero fuera de eso el tema de la paz mental versus el hacinamiento para mi es un detalle importante.

Bloque 3: Digitalización

Si una pyme textil argentina quisiera competir mejor con plataformas como Shein o Temu, ¿qué creen que debería hacer?

- Julieta: Yo creo que como nosotros podemos importar ellos también, podrían empezar a importar telas porque siempre se quejan que los precios son los que son porque las telas están caras. En mi caso investigué y la importación de las telas no es nada imposible y los precios que ellos tienen, la realidad es que son inllevables. Te metés a cualquier marca conocida así que venda ropa de diseño propio y te cobra una musculosa 90k pesos, entonces si no entiendan la situación actual y no bajan los precios no van a poder prosperar mucho. Yo, particularmente en Instagram, sigo muchas cuentas de marcas que cierran porque no pueden más, pero entrás a la página web para comprar y el precio sigue en una bandolera a 120k pesos. Si siguen así no van a prosperar.
- Kiara: Respecto a las redes sociales, más concretamente con Google Maps, que está la opción de poder poner tu local hay muchos locales que ni siquiera lo tienen registrado y uno quiere entrar a la página web para verlo desde la comodidad de su casa y no puede. Tenés que si o si acercarte al lugar físico y está la competencia de comodidad con Shein y Temu, que me lleva a mi a definirme a una compra en el exterior. Los comercios deberían implementar más eso y promocionarse más, utilizar todas las herramientas que te da Google y las redes sociales.
- Maia: Si, por otro lado también podés implementar algún programa de fidelización o descuentos que no sean tan grandes pero que te den ese incentivo para elegir a esa marca por ese programa de fidelización.
- Daiana: Para mi si es un tema de los precios, estamos medio como en una crisis, entiendo que es difícil para los comercios el poner un precio razonable. Pero siento que no importa cuanta publicidad se haga, si comprar internacional cuesta un cuarto de lo que cuesta acá, el público se

inclina a comprar afuera. Por ahí es un tema más de diseño, si hacen uno que no se encuentra en otro lado, probablemente me incentive mucho más a comprar acá.

- Daniel: A mi me paso que si bien yo se que los precios aca son caros no había tenido la oportunidad de compararlos con afuera. Este verano tuve la posibilidad de ir a Río de Janeiro y me sorprendió que vi marcas serias que salían la mitad de lo que sale acá y la variedad era el doble. Inclusive marcas que también existen acá, como Zara, allá había como el doble y más barato. Por eso, si tengo la oportunidad de que un amigo se va de viaje le pido que me compre alguna cosa que ví afuera y sale más barato. Acá la desventaja es el tema precios que entiendo por un tema económico, del país y la crisis, pero me parece muy poco razonable pagar 100k pesos una campera que la veo en otro lado afuera en internet a 50k de la misma marca o parecida. Yo acá esos altos precios no los pagaría, me pasa eso. De mi lado ahí veo una disparidad
- Julieta: La gran mayoría de las marcas que venden acá no tienen toda la ropa que tienen en el local en la página web y eso me enoja. Hacen por ejemplo una publicidad de un pantalón, vas a la página web y no está. Eso les hace perder muchas ventas porque hay gente que compra por página web y no quiere ir al local. No tener todo el catalogo tambien les hace perder muchas ventas
- Daiana: O también el color de una remera que publicitan y cuando vas a la página el producto es de otro color y yo por ahi no queria ese sino el que estaban publicitando.



Evidencia visual del focus group

Anexo 3: Entrevistas a pymes textiles de CABA

Entrevista 1

Nombre del entrevistado: Mariana

Nombre del local: Dos Chingadas

- 1. Frente a la baja de aranceles y la mayor entrada de ropa importada de este último año ¿Como sienten las ventas, el nivel de actividad, existió una reestructuración en el negocio para seguir siendo competitivos?**

Abaratar costos en envíos, se hacen menos prendas que en años anteriores, no se abaratan costos en calidad, ya que preferimos mantenerlo, tenemos menos empleados, antes teníamos 12 ahora somos 5 es mucha la diferencia de lo que éramos.

- 2. ¿A que se atribuye la baja de compras?**

A las compras de afuera que liberaron, pero bueno, igual la gente ahora se está dando cuenta un poco que no es tan así, porque nosotras mismas hemos probado y comprado otras cosas de Shein, de Temu, de todo eso. Pero más allá de eso, el cliente está teniendo el mismo inconveniente. O sea, yo no puedo vender, pero él tampoco tiene la capacidad de comprar. O sea, no es solamente que vaya y compre a otro lado, no. No está teniendo en el bolsillo la plata como para venir y comprarse un pantalón que es lo que tenemos nosotros acá.

3. *Y después, en tu producción, no sé si tenés menos máquinas o si incorporás otra máquina que te facilite el trabajo.*

Nosotros no tenemos taller, no somos talleristas. Trabajamos con otra gente que nos fabrica y nos hace. Así que eso ya no sé decirte porque no la maneja mi estructura. Yo acá no corto ni coso, nosotros acá recibimos la mercadería terminada.

4. *¿Qué control de stock tienen? ¿Qué software más o menos usan para tener con el cliente?*

Contamos con sistema de excel y el software (Dragon), anteriormente esto lo tenemos hace 2 años, año y medio, no me acuerdo bien, teníamos otro que bueno, a ver, nos sirvió hasta ese momento, después decidimos dar un paso más para poder stockear, para poder tener un control un poquito más exhausto .

5. *¿Cómo te diste cuenta tras la implementación que les impactó? ¿Qué beneficio les dió?*

Sí, del sistema, nos dió organización puntualmente, porque vos pones acá y buscás y tenés la información de lo que está arriba, que nosotros tenemos online, y yo tranquilamente puedo verlo acá. Y al revés también, ¿entendés? O sea, la comunicación obviamente, el pase de mercadería para la venta, lo que se descuenta del stock, lo que entra del stock, nos sirve básicamente en organización y el control. El poder tener todo en un solo lugar

6. *¿Vos creés que tal vez tener estas herramientas más digitales, tanto las de marketing o la tienda web, todo eso te ayuda a competir un poco más contra Shein tal vez?*

Hoy en día sí, si no estás con eso... A ver, yo soy la mamá de las dueñas (Dos Chingadas), las creadoras de la marca. Si ellas no estuvieran metidas como se meten y hacen payasadas o hablar en serio o lo que sea, que toque en el día, mi hija se ha vestido de therian. Para hacer en su momento la publicidad y llamar la atención, porque hoy básicamente es eso, llamar la atención. Y si no estás metida en eso, sino ponés la cara y hacés una venta de ese tipo, no se mueve nada, es como que quedás estancado

7. Vos que estás más por la zona ¿Viste que más tiendas cerraron este año? ¿Crees que es porque no tenían marketing?

También, sí. Nosotros que somos los dueños tenemos un grupo de comerciantes que nos vamos pasando novedades y bueno, todos los días tenés noticias. Alguien dice, che, cerré, quieren comprar un escritorio, espejos, estanterías.

Y sí, puede ser, las que no tenían, nosotros también nos incluimos, no tenemos tanta espalda como para soportar esto. Estamos soportando todo lo que se puede.

8. En lo que se refiere a la materia productiva para hacer las prendas, a ver si aumentan costos, si son estables, tema impuestos ¿Como va en ese caso?

O sea costos si porque la tela viene de afuera, y es en dólares, estamos a merced de los cambios, lo que es cierres también, lo que es botones también, básicamente todo. La materia prima nuestra es muy cara. Y sacando eso, después lo que es acá habilitaciones del gobierno. No sé si han escuchado, pero el gobierno de la ciudad está poniendo todos los días como cláusulas nuevas y no nos informan. Entonces de repente te caen, te clausuran hoy en día por sacar la basura. En lugar de ayudarnos a pasar el momento de crisis del país, nos están poniendo cada vez más trabas como para que bajes la cortina y listo.

9. ¿Tienen idea de si ustedes quieren innovar algo en su proceso para mejorar, tener una máquina o algo? Si han visto la posibilidad o les serviría en algo.

Por el momento no. Por el momento es seguir peleándola desde las redes, desde abaratar costos en lo que podamos. Ya te digo, te repito, es esencial para nosotros. Tratamos de no bajar la calidad porque ya nos están conociendo por una determinada calidad, por un calce, por eso no nos queremos quemar. Vamos a seguir remando mientras podamos, mantener la estructura, después veremos.

Entrevista 2

Nombre del entrevistado: Rodrigo

Nombre del local: Welove.

- 1. *¿Cómo sienten las ventas, el nivel de actividad, existió una reestructuración en el negocio para seguir siendo competitivos?***

Aca fabricamos y ahora a partir del 2026 estamos trayendo algunos productos importados, la importación afecta obviamente, afecta a los que fabricamos, pero bueno es una forma de modernización de lo que es venta

- 2. *¿Tuvieron que empezar a importar para poder mantener sus precios y ser competitivos o a que se debe esto teniendo en cuenta que son fabricantes?***

Lo que se está importado son los productos que no fabricamos acá, las cosas diferentes, con agregados como bordados de tachas de piedras, eso que no se puede hacer acá se está trayendo de afuera.

- 3. *¿Utilizan en el día a día algún sistema como un ERP, excel, algún software para stocks que los ayude a competir?***

Se utiliza el stock interno del local con una página y a mano, no utilizamos excel. Tenemos Instagram, TikTok, ayuda a estar más presente en el día a día.

- 4. *En cuanto a la fábrica de prendas ¿Pudieron adquirir alguna maquinaria moderna como una DTF? ¿Piensan que les servirá para el rubro en el que venden?***

Por ahora no compramos nada, estampados no trabajamos pero creemos que sirve. Existen maquinarias modernas que se podrían agregar para agilizar y abaratar costos pero es complicado.

Entrevista 3

Nombre del entrevistado: Vanina

Nombre del local: Básica.

1. *¿Cómo sienten las ventas, el nivel de actividad, existió una reestructuración en el negocio para seguir siendo competitivos?*

Las ventas bajaron un montón, no sé si solo se debe a la apertura de marcas internacionales sino a la crisis que afecta a todos, pero bajaron un montón. Afecta a todo el sector pero son muchísimos factores que se unen, específicamente en esta zona que no dejen entrar a los micros que vienen del interior de Buenos Aires, la crisis del país, más la apertura de importación de marcas internacionales afectó un montón.

2. *En la cadena de valor, ¿Cómo sentís los precios, cómo afectan los impuestos?*

Mis precios en comparación con prendas importadas del estilo son super competitivos, nosotros vendemos remeras a ocho mil pesos, son super competitivos y de excelente calidad podes venir a ver el talle lo podes cambiar, en una marca tipo Shein no se puede. Nuestros valores están súper competitivos en el mercado.

3. *¿Sentís que antes tenías más stock? ¿Tuvieron máquinas paradas?*

Si, eso si, antes nos stockeabamos en telas y en prendas, ahora por la baja demanda y porque no cambia tanto el valor de la tela no es necesario hacerlo.

No, no en cuanto a las máquinas las tenemos relativamente funcionando

4. *¿Usan algun software o algo de innovación como una maquina tipo DTF?*

Si tenemos dos planchas de DTF, antes hacíamos serigrafía, dentro de los precios no está tan mal pero teníamos mínimos. En serigrafía teníamos que hacer 200 prendas y en DTF no había límites, los colores y posibilidades son infinitos, la calidad si haces un buen DTF es muy buena y te dura más de 100 lavados. Eso ayudó a bajar los costos y a saber que lo que quiere la gente nosotros lo podemos tener.

5. *¿Tienen sitio web o redes sociales? ¿Ayuda a competir mejor?*

Si, tenemos Instagram, TikTok, trabajamos con tienda nube en sitio web y Mercado Libre. Si, sin tienda online no se puede laburar.

6. *¿Utilizan excel o es todo manual?*

Tenemos un sistema de gestión, usamos Ninox la mayoría en la zona lo utilizan. Ayuda un montón al stock, los costos, las ventas.

7. *En cuanto al precio de la tela ¿Subió, bajó, cómo lo ves?*

El precio de la tela en sí no subió demasiado está parejo, lo que si sube son los costos de taller y mantener a la gente.

Entrevista 4

Nombre del entrevistado: Ernesto

Nombre del local: Indiana

1. *¿Cómo sienten las ventas, el nivel de actividad, existió una reestructuración en el negocio para seguir siendo competitivos?*

Las ventas se vieron afectadas un montón, podemos modernizarnos en redes, publicitarnos en Meta, pero estamos cansados y grandes para aparecer en Instagram. Esto beneficia al que tiene muchas ganas de hacerlo, a la gente joven que puede empezar con poco, pero en mi familia que ya está armada con otra cosa que trabaja hace 40 años igual se hace muy difícil. Al ser mayoristas mucha reestructuración no tenemos que hacer, los que la tendrían que hacer son

nuestros clientes que venden al público. Lo que se vende online funciona, por el precio más que nada, los que tienen mucha gente es por precios baratos que no existen y porque es importado. Si nosotros tenemos que vender a un precio muy barato estamos perjudicando a nuestros clientes mayoristas, no podemos hacerlo. Nosotros le decimos a nuestros clientes que le den atención a las redes sociales y al ecommerce pero son clientes del interior que no le dan importancia y cierran porque no venden. Nosotros somos conscientes que dentro de un año o menos nos quedamos sin clientes. Si el 100% de las personas hace lo mismo no hay dinero en la calle para poder vender así. Temu en algo debe perjudicar porque la gente se mete en esa redes en vez de los de aca.

2. *¿Utilizan herramientas como excel o algún software para la contabilidad?*

No, nosotros somos de la vieja usanza, no estamos con eso. Por ejemplo utilizamos Meta Ads, no necesitamos contratar a nadie, pero si hiciéramos eso (referido a los softwares), perjudicamos a los clientes, no nos conviene vender prendas sueltas, nosotros fabricamos mucha cantidad de prendas, estamos metidos en un lugar que no nos beneficia nada, estamos estancados. En Meta Ads en el día del padre meto dinero, siempre vendiendo más caro que mis clientes, respetando a los mayoristas. No siento que mejore en nada, no me sirve.

3. *¿Qué maquinarias tipo DTF utilizan?*

Todo lo que es DTF a nosotros nos vino en contra porque es malísimo y no tiene nada que ver con la serigrafía que hacemos nosotros. Por ejemplo en Instagram pones 250 millones de estampas y no tenes ni una remera hecha, tenes un catálogo enorme y solo ves estampas, dura pocos lavados y el diseño se va. Es un mercado muy difícil, solo le sirve al que quiere ganar un poco, a nosotros todos nos quita venta.

4. *El precio de las telas, ¿Hubo un aumento?*

Nosotros no traemos de afuera, ya que trabajamos con algodón, de china se puede traer de todo menos algodón. Las fábricas de telas cada vez cierran más, nosotros tratamos de sobrevivir, hace 40 años que estamos en el rubro pero simplemente estamos sobreviviendo, aunque nos convendría cerrar para estar más tranquilos, lo hacemos más para resguardar la estructura de los que trabajan con nosotros que por nosotros mismos. Hasta mejorando el país y todo, como las redes sociales, que son el presente y el futuro, no sabemos si vamos a seguir

5. *¿Tuvieron que ajustar, reducir, en algún aspecto como talleres?*

Si, reducimos talleres, cantidades, todo, y eso que no tenemos estructura, empleados solo somos nosotros (Ernesto y Mariela su esposa). Cada vez hay más carteles de alquiler, es difícil una situación complicada para los que no se pueden adaptar y aunque lo pudieran hacer todos tampoco se vendería tanto porque no hay poder adquisitivo. Hace poco abrió Miniso que ahora está todo lleno vendiendo barato pero dentro de un año se va a ir porque no va a aguantar, Decathlon abrió y estaba lleno, hoy en día no va nadie. Ojalá cambie y el país mejore, pero muchos sectores no están bien.

Entrevista 5

Nombre del entrevistado: Reina

Nombre del local: Chicky Pink

1. *¿Cómo sienten las ventas, el nivel de actividad, existió una reestructuración en el negocio para seguir siendo competitivos?*

Bastante bajas están las ventas, hoy es día miercoles que debería haber gente, y no hay nadie en la calle. Tuvimos que buscar precio y ver online.

2. *¿Las redes sociales ayudan a competir mejor?*

Si ayuda por lo menos un poquito más en la venta, antes hace dos, tres años se trabajaba mejor, ahora lo que es Flores cambio (en referencia a la compra presencial).

3. *¿Hubo aumento en los insumos?*

Si hubo un aumento y luego se quedó. No sigue aumentando, es más tuvieron que bajar los precios para que nosotros también pudiésemos comprar.

4. *¿Utilizan excel o algún software, crees que les sería de ayuda su implementación?*

No, realizamos todo a papel, si creo que me ayudaría, seguro.

5. *¿Bajaron los stocks?*

Si bajó muchísimo antes teníamos cortes de 1000 y ahora de 200.

6. *¿Qué maquinarias utilizan, tuvieron que cambiar para reducir costos?*

Si, bajamos de personal especialmente. Si, tuvimos que comprar maquinarias, ayudó a reducir costos.

Entrevista 6

Nombre del entrevistado: Cinthia

Nombre del local: Rocker Kids

1. *¿Cómo les impactó la llegada de Shein y Temu en sus ventas?*

En realidad impactó más a nuestros clientes, que son los minoristas, en general impacta más en los clientes que si se quejan y obviamente los mata que la gente compre en plataformas. En nuestro caso, que vendemos ropa de chico, la gente no compra tanto en plataforma porque los talles de chico son muy distintos. En el caso de ropa de mujer impacta más Shein y Temu.

2. *¿Cómo afectaron los precios de las materias primas?*

En este tiempo está más estable, la inflación está más controlada. Hace un par de años era más complicado. Obvio que no ingresan productos que por ahí si encontrás en Shein o Temu como pueden ser unos cierres en específico pero entre traerlo y el envío no justifica.

3. *¿Cómo afectó en la producción?*

Si, bajó todo pero no por un tema de las plataformas sino por un tema económico del país.

4. *¿Agregaron maquinarias?*

No, sigue todo igual y tampoco entra mucha maquinaria nueva al país, es un problema de la importación. Si se acepta importación sin costos adicionales para un minorista, pero todo lo que es maquinaria no existe, traer una maquinaria de afuera sale una fortuna.

5. *¿Ayuda la creación de un sitio web, redes sociales?*

Si ayuda pero igual cayó la venta online en general y está volviendo la venta presencial en local.

6. *¿Utilizan algún software o excel? ¿Qué beneficios les trajo?*

Si tenemos software, usamos Audace para diseño y Ninox para ventas. Fuimos los primeros clientes de ellos (Ninox) y les ayudamos a armar el programa. Nos facilitó el stock y la parte de fabricación y venta está todo en uno.

7. *¿Invirtieron en maquinaria?*

No, lo que es Flores pocos tienen maquinarias la gran mayoría terceriza lo que es corte, talleres, muy pocos tienen fábricas propias, la mayoría se terceriza por costos laborales.

Entrevista 7

Nombre del entrevistado: Marcelo

Nombre del local: Denim Group

1. *¿Cómo les impactó la llegada de Shein y Temu en sus ventas? ¿Cómo notas la zona?*

Sí evidentemente afecta pero es un tema de competitividad. La zona está muy tranquila y hay pocas ventas.

2. *¿Tuvieron que hacer alguna reestructuración?*

Si tuvimos que reducir mucho los costos, de personal y también el invertir en otros métodos como publicidad, inteligencia artificial y meterse en esas cosas.

3. *¿Pensaste en invertir en maquinaria?*

No, no ya que el costo es muy elevado y es más conveniente traer directo de afuera.

4. *¿Subieron los costos de materia prima?*

No, lo que es costo de materia prima no subió, sube según la inflación.

5. *¿Tienen algún software, les beneficio o ayudó a reducir costos?*

Si tenemos nuestro propio sistema, Ninox. Para producción usamos Excel, para gestión de ventas Ninox. Facilita en la entrega de comprobantes, temas de stocks en general. No redujo costos pero sí facilita en tiempos

6. *¿Tienen redes sociales, página web?*

Si tenemos redes y les damos más importancia ahora, no tenemos página web, al ser mayoristas no le damos mucha importancia.

7. *¿Antes tenían mas stocks?*

Si antes teníamos más stock y ahora elegimos más variedad de artículos para producir pero en menor cantidad.

Entrevista 8

Nombre del entrevistado: Yenny

Nombre del local: Las Melliz

1. *¿Cómo les impactó la llegada de Shein y Temu en sus ventas?*

No Temu y Shein en específico, pero si la apertura de la importación eso sí afectó y bajaron mucho las ventas. Nos tuvimos que amoldar a lo que ellos traían, la calidad de sus telas por sobre todo, antes trabajábamos algodón 100% y ahora hay que acostumbrarse a la calidad que tienen ellos también de importados.

2. *¿Esa calidad es mejor o peor?*

Siempre el algodón va a ser mejor que cualquier cosa de los importados, 100%.

3. *¿Cómo manejas los stocks, usan excel?*

Tengo un cuaderno de notas tradicional. A la antigua.

4. *¿Piensan en innovar en alguna maquinaria como DTF?*

Ahora estoy tratando de involucrar a mi hija para que me ayude con eso ya que es útil.

5. *¿Ayudan las redes sociales?*

En cuanto a los clientes solo los más frecuentes son los que compran, pero los de internet son pasajeros. Tengo todas las redes sociales como TikTok, Facebook, Instagram y trato de estar activa en todas las redes.

6. *¿Ahora hay menos stock de telas o prendas listas?*

En stock se trata de mantener el de siempre pero a causa de las redes sociales que piden productos más económicos tuve que comprar telas más baratas para poder vender y que no me afecte y quedarme sin artículos.

Entrevista 9

Nombre del entrevistado: Nancy

Nombre del local: Ligans

1. *¿Cómo les impactó la llegada de Shein y Temu en sus ventas?*

Por ahora las ventas bajaron por todo el tema que se está manejando de las redes y todo eso, los locales que venden presencial están más tranquilos. Pero con lo que publicamos en las redes algo se está moviendo.

2. *¿Lo de las redes es de ahora o antes lo venían haciendo, les ayudo?*

Antes teníamos pero no publicábamos tanto como ahora, pero recién hace poco empezamos a subir contenido y publicar. Eso mejoró las ventas, en las redes es necesario las fotos con modelos.

3. *¿Tuvieron que hacer alguna reestructuración? ¿Compraron maquinarias?*

Si tuvimos que reducir el tema de la mercadería y tratar de organizarnos más con el tema de los detalles de los productos. Si empezamos a comprar lo que es plotters (máquinas de estampas) para tener más diseños y que no sean todos iguales.

4. *¿Eso ayudó a reducir costos o qué beneficios les da?*

Nos quita tiempo pero tratamos de que la mercadería valga menos y sea más barata para evitar que lo haga otro y nos cobre más. Pero si ayudó a reducir costos

5. *¿Se redujo el stock más que en otros años?*

Tratamos siempre de tener el mismo stock de lo que va saliendo y entrando, y que no nos falte. Si, se redujo el stock.

6. *¿Cómo se contabiliza eso a mano, excel o algún software?*

Por ahora se hace todo en papel, no tenemos otro formato.

7. *¿Los costos aumentaron?*

Por este año que se inició en febrero aumentó un 10% hasta ahora con un 2% cada mes desde el inicio del año.

Anexo 4: Entrevistas a Profesionales

Entrevista 1: Marco Meloni

Profesión: Socio gerente en ITG SRL;
Vicepresidente; Industriales Pymes Argentinos
(IPA)

Sector: industria textil

Nota metodológica: Por inconvenientes técnicos en el registro de audio y video durante la sesión, no se dispone de la transcripción literal del encuentro. En su lugar, se presenta la siguiente minuta elaborada a partir de las notas de campo y el registro de contenido tomados en tiempo real por el equipo de investigación, validando la relevancia de sus aportes para el análisis de la tesis.

Ejes Temáticos y Puntos Clave Abordados

- Competencia Internacional y Mercado: se destacó el impacto de plataformas globales como Shein y Temu, señalando que sus dinámicas comerciales configuran escenarios de dumping que afectan directamente a la producción local.
- Rol de la Tecnología en micro pymes: se planteó que, en el contexto socioeconómico actual, las herramientas digitales y la tecnología no necesariamente garantizan un incremento drástico en la competitividad de las minipymes, pero sí resultan esenciales como mecanismos de subsistencia y sostenimiento operativo.
- Estructura de Costos y Precios en Argentina: el entrevistado enfatizó que el elevado precio final de las prendas nacionales se debe, en gran medida, a la alta carga impositiva acumulada a lo largo de toda la cadena de valor.
- Inversión en Maquinaria: se mencionó como caso testigo su propio negocio, donde la incorporación de maquinaria específica para el estampado de telas permitió una reducción directa y eficiente en los costos de producción.
- Estrategias de Marketing: se observó un fenómeno particular en zonas comerciales populares (como el barrio de Flores), donde las pymes textiles ejecutan estrategias de marketing más agresivas e intensas que las marcas tradicionales de los centros comerciales (shoppings).
- Contexto Macroeconómico y Consumo (Período 2023-Presente): se analizó la combinación de múltiples factores recesivos e impositivos iniciados en 2023. Ante la pérdida de poder adquisitivo, el consumo de indumentaria se contrajo severamente al no ser considerada un bien de primera necesidad.
- Perspectivas de Salida y Exportación: como propuesta estratégica, se sugirió que el enfoque sectorial debería orientarse a la exportación de materias primas y productos de alto valor agregado y fuerte cotización internacional, tales como la vicuña y algodones de alta calidad.

Entrevista 2: Damián Martínez

Profesión: Fundador y ex-Presidente en Asociación de Profesionales de Empresas de Servicios de Argentina (ASPESA). Profesor de UADE

Sector: Consultoría e Innovación en valor

Link: <https://drive.google.com/file/d/16nwFgmncgtwH38tI-F4P-BNXAbkvsUkv/view>



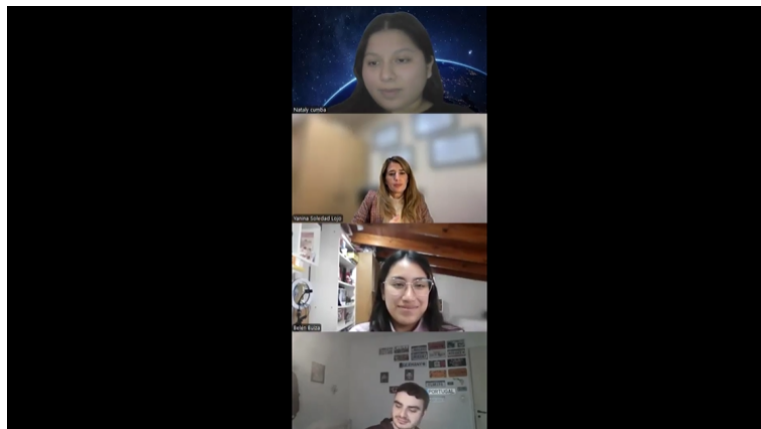
Evidencia visual del proceso de entrevistas

Entrevista 3: Yanina Soledad Lojo

Profesión: Analista Económica. Columnista y Conferencista. Comercio Exterior y Política Comercial. Directora en Consultora Lojo

Sector: Comercio exterior

Link: <https://drive.google.com/file/d/1znESSZRndnTcbJKWL-jqRJ8bFZiiXcvW/view>



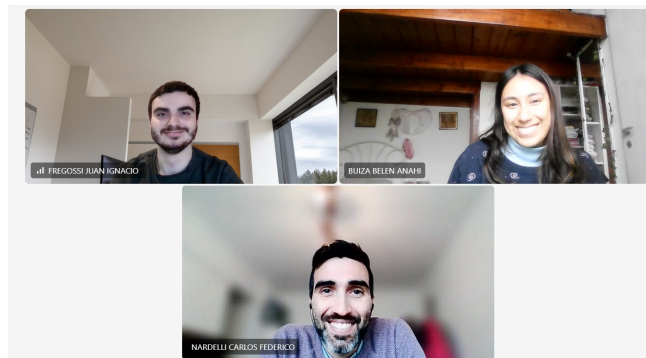
Evidencia visual del proceso de entrevistas

Entrevista 4: Federico Nardelli

Profesión: Estrategia y Arquitectura Organizacional. Coherencia Sistémica en Organizaciones Complejas. Founder Kattus Consultores. Profesor universitario. HR & IA

Sector: Recursos Humanos

Link: https://drive.google.com/file/d/1KYW5BQ6S5rQ858eyjfzOe81Dpj_qowwo/view



Evidencia visual del proceso de entrevistas