

Plan de Marketing Estratégico: Tiendas Andreani



Trabajo Final de Grado

Morellato, Micaela
Licenciatura en Comercialización
Mayo 2017

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo se elaboró un plan de marketing estratégico, propuesto para un plazo de dos años, comprendido entre mayo 2017 y mayo 2019, para la empresa Andreani S.A. La organización mencionada se dedica a comercializar y prestar servicios logísticos en el territorio argentino y, desde hace 4 años, incorporó un servicio con orientación tecnológica denominado Tiendas Andreani, con el objetivo de ofrecer una solución para el segmento eCommerce. El principal objetivo del plan fue lograr un incremento de las ventas del servicio de Tiendas Andreani, ya que las mismas no sólo nunca alcanzaron los volúmenes estimados, sino que además han caído abruptamente en el último año.

Luego de analizar la empresa, investigar el sector y la demanda de mercado, se concluyó que la empresa tiene la capacidad y los recursos para crecer y consolidarse como una de los principales sitios de venta online dentro del segmento eCommerce en Argentina, el cual se encuentra en pleno crecimiento y presenta un amplio abanico de oportunidades. Por lo que, se desarrollaron acciones enfocadas en mejorar la percepción de la marca mediante un cambio de la propuesta de valor, incrementando la notoriedad de marca mediante herramientas de promoción y acciones de marketing directo y marketing digital, como así también desarrollando diversas actividades que le permitirían a Tiendas Andreani posicionarse como una de las plataformas de venta online de preferencia dentro del segmento eCommerce.

Finalmente, al realizarse el análisis financiero de la propuesta bajo 4 escenarios diversos, en todos se obtuvieron resultados positivos, lo que asegura que la empresa obtendrá mayores ingresos y mejores niveles de rentabilidad, motivos por los cuales el plan de marketing es considerado viable.

Palabras clave: Comercio Electrónico – Tienda Online - Plan de Marketing –
Posicionamiento

ABSTRACT

In the present work a strategic marketing plan was developed, proposed for a period of two years, between May 2017 and May 2019, for the company Andreani S.A. The mentioned organization is dedicated to commercialize and to provide logistic services in the Argentine territory and, for 4 years, it incorporated a service with technological orientation denominated Stores Andreani, with the objective of offering a solution for the eCommerce segment. The main objective of the plan was to achieve an increase in the sales of the Andreani Stores service, as they not only never reached the estimated volumes, but also fell sharply in the last year.

After analyzing the company, investigating the sector and market demand, it was concluded that the company has the capacity and the resources to grow and consolidate as one of the main online sales platforms within the eCommerce segment, which is in full growth and presents a wide range of opportunities. Therefore, actions focused on improving the perception of the brand through a change of the value proposition, increasing the brand awareness through promotional tools and direct marketing actions and digital marketing, as well as developing various activities that would allow Andreani Stores to position themselves as one of the preferred online sales platforms within the eCommerce segment.

Finally, when the financial analysis of the proposal was carried out under 4 different scenarios in all, positive results were obtained, which ensures that the company will obtain higher revenues and better levels of profitability, reasons for which the marketing plan is considered viable.

Keywords: Electronic Commerce - Online Shop - Marketing Plan – Positioning

INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	2
ABSTRACT	4
INDICE DE CONTENIDO.....	5
INDICE DE GRAFICO.....	6
INDICE DE TABLAS	7
OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	8
1. PRESENTACIÓN DEL PLAN.....	10
INTRODUCCIÓN	10
JUSTIFICACIÓN.....	11
MARCO TEÓRICO	13
MARCO METODOLÓGICO.....	38
I. ETAPA DE DIAGNÓSTICO.....	43
ANALISIS DE LA SITUACION EXTERNA	43
ANALISIS DE LA SITUACION INTERNA.....	74
II. PROYECTO DE APLICACIÓN	100
PROPUESTA DE APLICACIÓN	100
III. CONCLUSIONES.....	151
IV. RECOMENDACIONES	153
V. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	155
REFERENCIAS EN PAPEL.....	155
REFERENCIAS DIGITALES	156
VI. ANEXOS.....	157

INDICE DE GRAFICO

Gráfico I: Fases y etapas de un plan de marketing.....	23
Gráfico II: Magic Cuadrant BI de Gartner	28
Gráfico III: Matriz FODA.....	31
Gráfico IV: El poder de las 5 fuerzas competitivas en el Sector eCommerce.....	58
Gráfico V: Rubros con mayor penetración en eCommerce.....	60
Gráfico VI: Segmentos abordados	61
Gráfico VII: Ciclo de vida del Mercado.....	66
Gráfico VIII: Mapa de Grupos Estratégicos	67
Gráfico IX: Magic Quadrant de Gartner.....	71
Gráfico X: Isologo de Tiendas Andreani.....	74
Gráfico XI: Organigrama de Tiendas Andreani.....	77

INDICE DE TABLAS

Tabla I: Matriz de Ansoff	32
Tabla II: Investigación Exploratoria-Cualitativa	39
Tabla III: Investigación Exploratoria-Cuantitativa	40
Tabla IV: Investigación Exploratoria-Cuantitativa	40
Tabla V: Facturación Comercio Electrónico 2006-2016.....	65
Tabla VI: Cuadro comparativo de Plataformas eCommerce	69
Tabla VII: Tarifas Tiendas Andreani	90
Tabla VIII: Evolución de ventas	91
Tabla IX: Cartera de clientes Tiendas Andreani	92
Tabla X: Matriz FODA.....	95
Tabla XI: Costos programa I.....	113
Tabla XIII: Costos programa II.....	115
Tabla XIII: Costos programa III.....	119
Tabla XIV: Costos programa IV	123
Tabla XV: Costos programa V.....	126
Tabla XVI: Costos programa VI.....	131
Tabla XVII: Cuadro Estratégico	135
Tabla XVIII: Presupuesto plan de acción.....	138

OBJETIVOS DEL PROYECTO

Objetivo General

Elaborar un plan de marketing estratégico para la empresa Andreani con el fin de incrementar en un 50% las ventas del servicio de Tiendas Andreani, en un plazo comprendido entre mayo 2017 y mayo 2019.

Objetivos Específicos

Objetivos de indagación

- Indagar cuáles son los atributos esperados y valorados por el segmento objetivo respecto a una plataforma online
- Conocer en profundidad el servicio ofrecido por la empresa, estrategias de precios y comunicación, analizando fortalezas y debilidades respecto a los atributos valorados por los usuarios
- Identificar los principales competidores y determinar el posicionamiento de Tiendas Andreani respecto a esas empresas
- Conocer el nivel de satisfacción de la cartera de clientes actuales respecto al servicio otorgado

Objetivos de intervención

- Mejorar la percepción de la marca mediante la modificación de la propuesta de valor en el período mayo 2017 – mayo 2018
- Aumentar el nivel de conocimiento de Tiendas Andreani en el mercado en un 20% en el plazo comprendido entre mayo 2017 y mayo 2019
- Acrecentar la presencia digital de la marca en el plazo mayo 2017 – mayo 2019

- Incrementar en un 50% el número de Tiendas Andreani activas para el período mayo 2017 - mayo 2019

1. PRESENTACIÓN DEL PLAN

INTRODUCCIÓN

El eCommerce o también llamado Comercio Electrónico, se ha transformado en una tendencia a nivel mundial y mantiene un crecimiento exponencial y sostenido en los últimos años, lo que no es un factor desconocido por las empresas las cuales han empezado a contemplar dentro de sus estrategias de venta, comunicación y distribución el canal digital para estar presentes tanto en el mercado offline como online.

Es por ello que el presente trabajo tiene como objetivo principal realizar un plan de marketing que sirva como una herramienta de gestión estratégica para reposicionar Tiendas Andreani en Argentina, servicio perteneciente a la unidad de negocio de Correo de la empresa Andreani S.A., el cual fue creado en el año 2013 con el propósito de ofrecer una solución para empresas y emprendedores mediante la integración de una plataforma de venta online con los medios de pago y distribución de la mercadería, pero el cual todavía no ha logrado cumplir con las expectativas y proyecciones de la organización.

El motivo de la elección de Tiendas Andreani como elemento de estudio se debe a que, como anteriormente se mencionó, actualmente la venta online es tan importante como la venta de salón, ya sea como canal único de venta o complementario a los ya existentes; por lo que se considera que con una adecuada segmentación y correcta estrategia de posicionamiento, dicho servicio podrá impulsarse revirtiendo la situación actual de estancamiento y decrecimiento, generando un aumento en las ventas y mayores porcentajes de rentabilidad a la empresa.

JUSTIFICACIÓN

La evolución tecnológica de los últimos años y la creciente influencia de Internet generaron en las empresas la necesidad de replantearse sus estrategias de venta, de comunicación y de distribución, para poder adaptarse a los cambios constantes del mercado, no perder competitividad y evolucionar de manera conjunta con las necesidades y exigencias de sus clientes.

Las personas han incorporado a su vida cotidiana el uso de los distintos canales digitales, por lo que se han convertido en una de las principales herramientas para realizar transacciones comerciales, búsqueda de información, opiniones, comunicación entre individuos, entre otros. Es por ello que el eCommerce ha sufrido un crecimiento abrupto en los últimos años, lo que consecuentemente produjo un aumento de la cantidad de internautas, es decir, usuarios habituales de Internet.

De acuerdo a un estudio realizado por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, un 80% de la población argentina es usuaria de Internet, lo que representa más de 34 millones de oportunidades de venta y clientes potenciales para las compañías que tengan presencia en la web (CACE, 2016).

Debido a esto, se considera importante realizar un plan de marketing estratégico para que la empresa Andreani S.A. pueda desarrollar al máximo el potencial del servicio que hoy ofrece denominado Tiendas Andreani, para así abordar la industria del eCommerce en Argentina, manteniéndose alineados a la constante evolución del mercado y necesidades de los usuarios, lo que le permitirá tener una mayor notoriedad de marca e incrementar su cartera de clientes.

A partir de un análisis exhaustivo de los aspectos internos y externos de la organización que se consideren pertinentes para la investigación, se procederá a proponer estrategias que tendrán como fin ayudar en el cumplimiento del objetivo principal de incrementar las ventas del servicio de Tiendas Andreani, en un período comprendido entre mayo 2017 y mayo 2019, el cual se definirá en un paso siguiente.

MARCO TEÓRICO

El presente trabajo tiene como finalidad realizar un Plan de Marketing estratégico para la empresa Andreani S.A., mediante el cual se buscará reposicionar Tiendas Andreani, único servicio de la compañía orientado a la industria eCommerce. Por lo que se comenzará definiendo algunos conceptos claves que servirán de apoyo al lector para la lectura y entendimiento de las herramientas que serán utilizadas a lo largo del proyecto.

Internet

Debido a que el trabajo estará enfocado en analizar un servicio prestado online se considera pertinente hacer mención de la definición que realiza la Asociación Española de la Economía Digital respecto a Internet:

Es un medio de comunicación, un canal de distribución y un medio de interacción, en definitiva Internet es un entorno de relaciones sociales complementario que debe tenerse en cuenta dentro de la estrategia global de cualquier empresa que opere en cualquier sector de actividad (2012, p. 37).

eCommerce

El principal concepto a desarrollar es el de comercio electrónico o también conocido como eCommerce, el cual es definido en el “Libro blanco del comercio electrónico” como *“la compra-venta de productos y servicios a través de sistemas electrónicos, principalmente Internet”* (Asociación Española de la Economía Digital, 2012, p.14).

El eCommerce también es definido por la Organización Mundial del Comercio (1998) como la *“producción, distribución, comercialización, venta o entrega de bienes y servicios por medios electrónicos”*.

Plataformas

La comercialización de productos y/o servicios en Internet se puede llevar a cabo a través de diferentes plataformas online, las cuales deben crearse teniendo en cuenta tres características básicas: diseño, usabilidad y accesibilidad. Implementar estos tres elementos de forma correcta en un sitio web, facilitarán la creación de una experiencia de compra positiva para los clientes en la web, lo que impactará en los niveles de facturación, posicionamiento y rentabilidad de cualquier empresa.

Al momento de elegir una plataforma sobre la cual realizar el diseño de la tienda online, las empresas deben elegir entre diferentes opciones las cuales se diferencian en base a las tecnologías que utilizan y las funcionalidades que ofrecen. En base a los dos elementos antes mencionados se puede realizar una primera distinción:

Marketplace

Tal como indica la Asociación Española de la Economía Digital (2012), los mismos se caracterizan por nuclear a un elevado número de vendedores y compradores, con bajas tasas de transacción y con elevados niveles de exposición, a un bajo costo. Los Marketplace se clasifican en dos tipos:

- Verticales: apuntan a un segmento de clientes determinado, ofreciendo productos específicos para el nicho seleccionado.
- Horizontales: ofrecen una gama de productos amplia para diferentes tipos de clientes.

Algunos de las más conocidas son:

- www.mercadolibre.com
- www.aliexpress.com

- www.amazon.com

SaaS y Cloud Solutions

“Son tiendas pre configuradas que no necesitan de una programación por parte de técnicos propios o ajenos a la empresa” (Asociación Española de la Economía Digital, 2012, p.22).

Dichas plataformas presentan dos aspectos favorables para las empresas, el primero es que, al no requerir de avanzados desarrollos tecnológicos pueden ser lanzadas al mercado en el corto plazo y el segundo, es que son ofrecidas en el mercado a un bajo costo (Asociación Española de la Economía Digital, 2012).

Dentro de las más populares podemos nombrar:

- www.prestabox.com
- www.theetailers.com
- www.ozongo.com

Soluciones Opensource o Código Abierto

Estas plataformas se caracterizan por estar creadas en base a códigos de uso público y gratuito lo que permite que una persona con conocimientos en tecnologías de programación pueda crear una tienda online con diversas funcionalidades, tiempos de desarrollo no tan prolongados y a un bajo costo (Asociación Española de la Economía Digital, 2012).

Algunas de las más conocidas son:

- www.magento.com
- www.prestashop.com

Desarrollo a medida

Tal como indica la Asociación Española de la Economía Digital, la característica principal de este tipo de plataformas es que requiere de un desarrollo inicial desde cero. Lo cual implica la participación elevada de un programador, tiempos de trabajo extensos y altos costos. Las ventajas de este tipo de desarrollo es, que permite la personalización total del sitio y la aplicación de diversa cantidad de funcionalidades (2012).

Comportamiento de compra

El comportamiento del consumidor y su importancia ha sido un tema de estudio desde los años 60, por lo cual existen diferentes enfoques sobre cómo los individuos toman decisiones a la hora de elegir qué producto y/o servicio adquirir.

“Definimos el comportamiento del consumidor como el comportamiento que los consumidores exhiben al buscar, comprar, utilizar, evaluar y desechar productos y servicios que ellos esperan que satisfagan sus necesidades” (Schiffman y Kanuk, 2010, p. 5).

Otro enfoque es dado por Peter y Olson (2006) quienes contemplan al comportamiento del consumidor como el conjunto de pensamientos, sentimientos y acciones llevados a cabo por los individuos, en un ambiente y contexto particular, al momento de experimentar procesos de compra.

Tal como indican Cortizo y Ordoñez (2014), el comportamiento que tengan los usuarios dentro del sitio podrá ser medido y analizado mediante un proceso analítico denominado “conversion funnel” o embudo de conversión, el cual se compone de 3 fases:

1. *Navegar*: en esta primera etapa el usuario estará realizando la búsqueda de un producto o servicio en particular, y la organización deberá encontrar la manera de entrometerse en su búsqueda y atraerlo a su sitio.

2. *Visitar*: en esta segunda etapa el usuario ya ha ingresado al sitio de la empresa y navegará por el mismo con el objetivo de encontrar el producto o servicio que satisfaga su necesidad actual. En este punto es importante aclarar que el uso de imágenes atractivas, un buscador eficaz y una correcta disposición de los productos en el sitio facilitarán en la creación de una experiencia de compra positiva.
3. *Comprar*: esta es la etapa final, en la cual se busca convertir al usuario en cliente mediante la adquisición de uno o varios productos, por lo que el proceso de pago debe ser simple pero efectivo.

Por lo tanto, la finalidad del embudo de conversión será determinar el porcentaje de visitantes que ingresan a la tienda y terminan realizando una compra, es decir, convirtiéndose en clientes.

Tipo de consumidores online

Si bien, existen diferentes tipos de categorizaciones respecto a los perfiles de consumidores online, tomaremos como base del presente estudio la distinción que realizó Pew Research Center, que agrupa a los compradores en base a su consumo de Internet:

- **Generación silenciosa**: compuesta por personas que nacieron antes de 1945, las cuales se caracterizan por tener un perfil muy tradicional y realizar poco uso de la tecnología en general. Esta generación estuvo marcada por importantes acontecimientos históricos tales como la Segunda Guerra Mundial, el Nacismo y la Guerra Fría, lo que produjo que crecieran en un contexto de austeridad y sacrificio, valorando la estabilidad laboral y financiera.
- **BabyBoomers**: se considera a las personas que nacieron entre 1946 y 1964, y se caracterizan por ser responsables, buscar estabilidad, tener un elevado

compromiso con el trabajo, les gusta tener independencia y a la vez son tradicionales. El 68% utiliza Internet de manera habitual, principalmente en el contexto laboral.

- Generación X: integrada por personas que nacieron entre 1965 y 1978, de las cuales aproximadamente un 73% utiliza Internet habitualmente ya que crecieron junto a la tecnología y tienen la capacidad de dominarla. Esta generación se caracteriza principalmente por tener una fácil adaptación a los cambios, lo cual viene dado por los grandes cambios que sufrieron tanto sociológicos como tecnológicos, pasando desde la televisión en blanco y negro, al iPod, los Smartphones y las nuevas tecnologías que surgen constantemente.
- Generación Millennial: define a las personas nacidas entre 1979 y 1994, quienes crecieron con el cambio de milenio. Se los considera nativos digitales ya que tienen un excelente dominio de la tecnología, y utilizan múltiples medios y dispositivos digitales para llevar a cabo sus actividades. Se caracterizan principalmente por ser muy sociales, por lo cual se encuentran constantemente activos en las redes, buscando opiniones y generando contenidos. Son creativos, exigentes y poseen cierta inestabilidad laboral, ya que se aburren fácilmente. El 81% de esta generación utiliza Internet frecuentemente.
- Generación Z: compuesta por personas que nacieron a partir de 1995, quienes consideran a Internet como una herramienta de uso constante y habitual. Se caracterizan por ser autodidactas, creativos, tener un muy buen dominio de la tecnología y la capacidad de realizar más de una tarea a la vez. El 100% utiliza Internet y el 32% realiza todas sus actividades de manera online.

Características del consumidor online en Argentina

En Argentina el 63% de los habitantes son usuarios frecuentes de Internet. Del total de compradores el 67% son mujeres, el 57% pertenecen a la generación Millennial, es decir, que son personas entre 23 y 38 años que utilizan Internet habitualmente; y el 85% compra online porque es cómodo.

El comprador online se caracteriza por ser *oportunista*, ya que busca descuentos y ofertas; es *curioso*, debido a que realiza una búsqueda profunda de información antes de tomar una decisión; y es *leal*, ya que se guía por las experiencias anteriores volviendo a elegir los mismos comercios si ha tenido una buena experiencia.

Del total de categorías de productos y servicios que se comercializan por Internet, las mujeres compran turismo y entradas para espectáculos, los hombres optan por la tecnología, accesorios para autos, software y elementos deportivos; y los Millennials consumen indumentaria, cosmética, equipos de audio y telefonía.

Proceso de compra online

El recorrido que realiza un consumidor hasta adquirir un producto a través del canal online puede dividirse en tres etapas:

1. Antes de la compra

Antes de tomar una decisión, el consumidor busca información a través de diferentes dispositivos, siendo los más elegidos para este proceso la computadora de escritorio, notebook y Smartphone. Dicha investigación la realiza principalmente a través de buscadores online, ingresando en la web del fabricante del producto, consultando en redes sociales y analizando sitios especializados, aunque un 32% de los consumidores también buscan información en el canal offline.

La información de la cual busca nutrirse mediante dicha indagación, apunta principalmente a precio y promociones, información de la tienda, imágenes del producto, opiniones de otros consumidores y/o profesiones, como así también disponibilidad y tiendas donde lo puede conseguir.

Con los datos recopilados 1 de cada 4 usuarios realiza comparaciones en las cuales un 93% confronta de precios, un 79% características del producto, el 47% medios de pago, un 36% el tipo de entrega y el 29% planes de financiación.

2. Durante la compra

Los usuarios realizan las compras a través de los mismos dispositivos mediante los cuales hicieron la búsqueda de información eligiendo un 41% la computadora de escritorio, el 29% la notebook y un 13% el Smartphone.

Las aplicaciones todavía no son un método de compra habitual entre los consumidores por lo que el 92% de las ventas se concreta a través de sitios, más en concreto un 50% mediante la web de la marca y el 42% en plataformas de compra y venta, tales como MercadoLibre, CordobaVende, entre otros.

3. Al final de la compra

Al momento de tomar la decisión de compra, los consumidores afirman que la elección del medio de pago es clave y optan por aquel que les ofrezca un mejor financiamiento.

El 88% de los compradores elige la tarjeta de crédito como principal forma de pago, efectuando el mismo principalmente a través de plataformas de pago y a través de Internet de un Gateway de pago.

En relación al método de envío, el 66% de los consumidores opta por la entrega en domicilio, el 41% elige el retiro del producto en la sucursal del operador logístico, el 40% en el punto de venta de la marca y solo el 10% elige el retiro en terminal.

Al momento de elegir un operador logístico los clientes evalúan además del costo del servicio, los cumplimientos de entrega, cobertura geográfica y la posibilidad de realizar el seguimiento del envío.

Estrategia digital

Toda empresa que se encuentre inmersa en un mercado persigue una estrategia con el fin de cumplir determinados objetivos propuestos. De acuerdo a la Asociación Española de la Economía Digital (2012), la estrategia digital que defina una organización deberá basarse en cuatro pilares fundamentales:

1. *Branding*: el cual hace referencia a los esfuerzos que realiza una empresa para dar a conocer su marca y generar un posicionamiento, tanto en el mercado como en la mente del consumidor.
2. *Generación de Tráfico*: esfuerzos realizados para conseguir visitas en el sitio mediante diferentes tipos de campañas.
3. *Social Media*: consiste en la capacidad de la organización de generar contenido y procesos de interacción con los usuarios a través de la presencia en diferentes medios sociales.
4. *Distribución*: se refiere a la forma, lugar y momento en que se ofrecerá y/o prestará el producto o servicio brindado.

Marketing

El presente trabajo de aplicación será abordado bajo el concepto de marketing expuesto por Stanton, Etzel y Walker (2007), que exhibe al marketing como un sistema de actividades enfocado en generar y ofrecer productos pensados en satisfacer las necesidades de los clientes mediante estrategias de promoción y distribución.

Plan de Marketing

Kotler y Keller (2006) consideran que la mercadotecnia ha cambiado la forma en que las empresas desarrollan sus propuestas de valor, ya que anteriormente el foco estaba puesto en las necesidades del vendedor y en cómo conseguir consumidores para un determinado producto, posteriormente se comienza a notar la necesidad de concentrarse en el cliente, produciendo productos y servicios acordes a sus necesidades y expectativas.

Bajo este contexto, Ancìn plantea que *“el objetivo del marketing deberá orientarse, por tanto, hacia la satisfacción de las necesidades del cliente, consumidor o usuario –mejor que la competencia-, produciendo beneficios para la empresa”* (2000, p.32).

Tal como plantea el autor anteriormente mencionado, el objetivo de realizar un plan estratégico, radicará en la necesidad de encontrar directrices que guíen las decisiones y estrategias que la empresa tomará en pos al objetivo que busque cumplir, el cual en este caso es el reposicionamiento de un producto determinado (2000).

Por otra parte, el auto Sanz de la Tejada define en el año 1974 el plan de marketing como:

Un documento escrito en el que, de una forma sistemática, estructurada y previo a los correspondientes análisis y estudios, define los objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado, así como se detalla también los programas y medios de acción

que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto (cit. en Sainz de Vicuña Ancín, 2000, p.79).

De acuerdo a la concepción de cada autor existen diferentes formas de estructurar un plan de marketing, en el presente trabajo se tomará como guía el modelo planteado por Sainz de Vicuña Ancín el cual se compone de las fases y etapas descriptas a continuación.

Gráfico I: Fases y etapas de un plan de marketing



Fuente: Elaboración propia en base a Sainz de Vicuña Ancín

Fase I: “Análisis y Diagnóstico de la Situación”

En la primera fase del proceso de elaboración de un plan de marketing, se realizará un análisis de la situación en la que se encuentra la empresa, tanto a nivel externo como interno.

Se comenzará estudiando la situación de la empresa a nivel externo; mediante el cual se conocerán los factores y agentes que influyen en la participación o restricción de actividades de la empresa. Nos centraremos en analizar el Mercado en el cual se encuentra inmersa la organización y la estructura del mismo; como así también se observará la

competencia, la cual está conformada por las empresas que ofrecen productos y/o servicios similares a los que comercializa la empresa en estudio.

Para efectuar el análisis externo, se utilizarán diferentes herramientas que nos permitirán comprender el entorno de la empresa.

Comenzaremos aplicando el análisis PESTEL, planteado por Fahey, Narayanan, Morrison, Renfro, Boucher, Mecca y Porter (1980), ya que se considera una herramienta útil para medir el crecimiento o decrecimiento de un mercado y el potencial de la empresa según factores políticos, económicos, sociales culturales, tecnológicos, legales y ecológicos. Dicho análisis brinda gran cantidad de información respecto al mercado y la situación en la que se encuentra la empresa dentro del mismo.

La segunda herramienta que se utilizará para analizar los factores externos a la empresa será el modelo de las “Cinco Fuerzas Competitivas” propuesto por Michael Porter (2009), el cual plantea que existen 5 fuerzas que determinan los resultados de rentabilidad de un mercado a largo plazo, y a través del cual se medirá la competitividad del sector en el que se encuentra inmerso Andreani S.A. De acuerdo al autor anteriormente mencionado, las 5 fuerzas que determinan el atractivo de una industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad son:

- Rivalidad entre las compañías que compiten en la industria: la rivalidad que exista entre las diferentes empresas que ofrecen un mismo producto dentro de un sector, condicionará la rentabilidad del mismo por lo que, cuanto más competidores haya menos atractivo será y viceversa. Un adecuado análisis de este factor permite identificar las ventajas competitivas de cada empresa sobre las otras.

- Competidores potenciales y su amenaza de ingreso: la entrada de nuevos rivales que desean ocupar una porción de mercado estará condicionada por las barreras de ingreso al mismo. Cuanto más fácil sea el ingreso, mayor será la amenaza.
- Presiones competitivas de productos sustitutos: hace referencia al posible ingreso a la industria de empresas que produzcan y comercialicen productos similares a los ya ofrecidos. La presencia de productos alternativos establece un límite al precio que se puede fijar, lo cual amenaza directamente la rentabilidad del mercado.
- El poder de negociación de los proveedores: la presión que ejerzan estos sobre una industria aumentará cuantas menos empresas sean o cuando el producto que estas ofrecen escasea.
- El poder de negociación de los compradores: hace referencia a la capacidad que tienen los clientes de influir sobre la rentabilidad de las empresas, ya que al existir un número reducido de compradores mayor será su poder de negociación para obtener buenos precios y mejores condiciones.

Se considera pertinente realizar un análisis exhaustivo de la situación competitiva de la empresa, ya que permitirá definir factores claves que posibilitarán establecer estrategias que aseguren un posicionamiento exitoso.

Por otra parte, se realizará una estimación de la demanda, para lo cual se considera pertinente definir el concepto de demanda el cual es desarrollado por Kotler y Keller como *“el deseo de productos específicos que están respaldados por una capacidad de pago”* (2006, p. 24).

Otro enfoque es dado por Simón Andrade, autor del libro *“Diccionario de Economía”*, quien define la demanda como:

La cantidad de bienes o servicios que el comprador o consumidor está dispuesto a adquirir a un precio dado y en un lugar establecido, con cuyo uso pueda satisfacer parcial o totalmente sus necesidades particulares o pueda tener acceso a su utilidad intrínseca (2005, p. 215).

Por lo que podemos decir que, la estimación de la demanda será el proceso mediante el cual se realizará una proyección de la población objetivo, buscando definir a qué tipo de clientes se desea alcanzar con el producto o servicio ofrecido, cuál es su extensión en el territorio nacional y su evolución en el tiempo. Este análisis será la base para la planeación y para el planteamiento de estrategias y planes de acción.

Otro factor que resulta importante conocer es la etapa por la cual está atravesando el producto/mercado, para lo cual se aplicará el modelo de ciclo de vida planteado por Kotler y Keller (2006), el cual supone que todos los productos que se introducen a un mercado competitivo atraviesan un ciclo predecible en el tiempo. Conocer la fase del ciclo en la que se encuentra el producto permitirá diseñar estrategias más eficaces, por lo cual a continuación se describirán cada una de ellas:

- **Introducción:** en esta primera etapa se realiza el lanzamiento del producto y la introducción del mismo al mercado. Suele ser un periodo caracterizado por bajas ventas y un alto costo de inversión en consecución de clientes.
- **Crecimiento:** la empresa comienza a obtener mayores beneficios, debido a un crecimiento exponencial en las ventas dado gracias a la aceptación del producto en el mercado. Esta etapa se caracteriza por requerir una alta inversión en publicidad, ya que la competencia comienza a crecer con rapidez.
- **Madurez:** dado que en este punto el producto ya ha sido aceptado y adoptado por la mayoría de los clientes potenciales, las ventas comienzan a ralentizarse

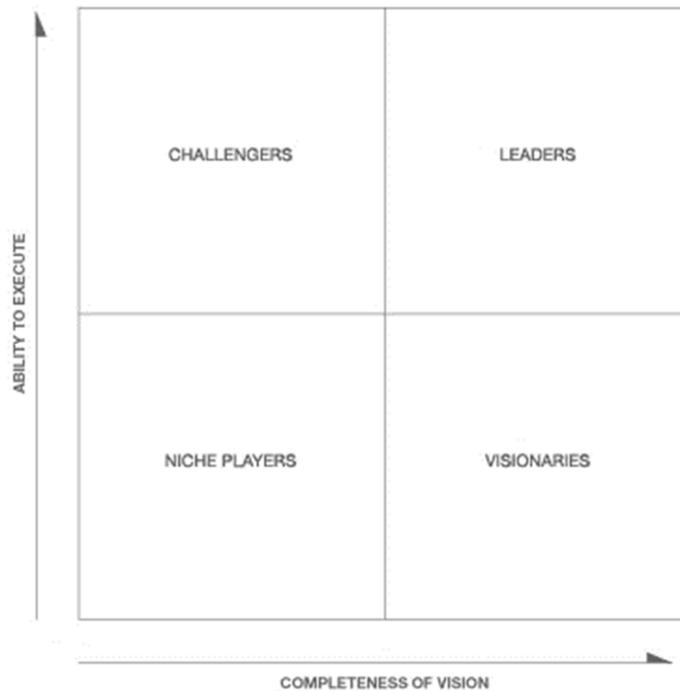
y estabilizarse. En este punto existe un elevado número de competidores lo que produce una baja en los precios.

- Declive: esta etapa se caracteriza por una disminución en las ventas y en los beneficios obtenidos por la empresa, ya que el producto deja de ser una novedad y los clientes dejan de buscarlo. Disminuye abruptamente la competencia, al igual que los esfuerzos publicitarios.

Consecuentemente, dentro del análisis externo, se realizará un análisis de la industria identificando los principales competidores dentro de la misma y agrupándolos para comprender las similitudes entre los mismos, mediante la ejecución de un mapa de grupos estratégicos; estos últimos son definidos por Michael Porter como conjuntos de empresas dentro de una industria que siguen estrategias similares en algunos aspectos (1980).

Otra herramienta que se utilizará para analizar la competencia, es el denominado “Cuadrante mágico de Gartner” diseñado por el grupo Gartner (1992), una firma de consultoría e investigación en el mercado de las nuevas tecnologías, el cual es una representación gráfica de la situación de mercado de un producto tecnológico en un momento determinado. En el caso de este proyecto el objeto de estudio será Tiendas Andreani y el resto de plataformas eCommerce ofrecidas en Argentina. Dentro cada uno de los cuadrantes del gráfico se distribuirán las diferentes empresas que integran el mercado, en base a dos ejes principales: el primero, denominado **integridad de la visión**, el cual hace referencia a la capacidad de los diferentes jugadores a anticiparse y adaptarse a las necesidades del mercado en función del conocimiento que tienen del mismo. La segunda variable es denominada **habilidad de ejecución**, ya que mide la capacidad de las organizaciones de desarrollar y comercializar las soluciones en el mercado en base a sus habilidades para interpretar los movimientos del mercado y ejecutar con éxito sus estrategias.

Gráfico II: Magic Cuadrant BI de Gartner



Fuente: Recuperado de <http://www.gartner.com>

En función de la posición que ocupa cada empresa, se determina su nivel de competitividad, por lo que serán clasificadas en:

- Líderes: empresas con mayor maduración que desempeñan bien su visión actual, y están bien posicionadas para el futuro.
- Visionarios: se caracterizan por tener una visión muy acabada y entienden perfectamente hacia dónde va el mercado, pero les falta capacidad de ejecución.
- Jugadores de nicho: se enfocan en un segmento específico, pero no tienen capacidad de innovación por lo cual no pueden superar a otros jugadores del sector.

- Desafiantes: estas empresas tienen mucha capacidad de ejecución y poseen buenas herramientas, pero no poseen una mirada clara del sector y de a dónde se dirige.

Luego, se procederá a estudiar la situación interna de la empresa Andreani S. A., lo que permitirá conocer los medios con los cuales la organización cuenta actualmente, qué factores restringuen su accionar y crecimiento interno, de modo tal que se puedan definir parámetros de mejora que contribuyan al cumplimiento de los objetivos planteados. Al momento de efectuar dicho análisis, se utilizarán diferentes herramientas que favorecerán en el conocimiento de la empresa.

Debido a que la empresa en estudio se dedica a la prestación de servicios, se aplicará el enfoque de la administración integral de servicios planteados por Lovelock (2004), el cual está integrado por 8 componentes, los cuales se detallan a continuación:

1. Elementos del servicio esencial
2. Lugar, ciberespacio y tiempo
3. Proceso
4. Productividad y calidad
5. Personal
6. Promoción y educación
7. Evidencia física
8. Precios y otros costos para el cliente

El autor anteriormente mencionado señala que “la administración de servicios, sólo será exitosa si se integran los diferentes procesos que realiza una empresa de servicios” (2004, p. 46).

El enfoque anterior será complementado por una herramienta diseñada por el mismo autor, mediante la cual busca identificar los servicios suplementarios que rodean al servicio esencial para aumentar el valor agregado a la hora de prestar el servicio. La flor del servicio divide a los servicios suplementarios en facilitadores y de aumento; los primeros, son aquellos que facilitan la prestación del servicio tale como la información, toma de pedidos, facturación y pago; y los segundos, son aquellos que aumentan el valor del servicio que reciben los clientes, entre ellos podemos mencionar la consulta, hospitalidad, cuidado y las excepciones que se pueden presentar cuando se brinda el servicio.

Lovelock señala que “la naturaleza del servicio sirve para determinar los servicios suplementarios que se deben ofrecer para aumentar el valor y lograr que los intercambios con la organización resulten más fáciles” (2004, p. 250).

Una vez concluido el análisis, se procederá a realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa mediante la definición de las oportunidades y amenazas a las cuales se enfrenta en el mercado, detectadas del análisis externo; y la definición de las fortalezas y debilidades de la compañía, identificadas en el análisis interno.

Gráfico III: Matriz FODA



Fuente: Elaboración propia en base a Kotler y Armstrong

Fase II: “Decisiones Estratégicas de Marketing”

En la segunda fase del plan de marketing, se realizará la fijación de los objetivos de marketing, los cuales indican el curso de acción a seguir y estarán subordinados de los objetivos corporativos.

Luego, se definirán las estrategias de marketing a seguir las cuales, cumplirán el rol de guías para el cumplimiento de los objetivos, y pueden ser clasificadas en (Sainz de Vicuña Ancín, 2000):

Estrategia de cartera: ya que no todos los productos tienen la misma rentabilidad ni el mismo potencial, en este punto se debe definir qué mercados se abordarán y con cuáles

productos. Para definir la estrategia de cartera se tomará como base la matriz de “Ansoff” (1957), la cual toma al producto y al mercado como elementos relacionados y dependientes entre sí. Dichos componentes, son tomados como los ejes principales de la matriz y serán analizados en función de su actualidad y de su novedad, para luego analizar qué estrategias optar para conseguir los objetivos planteados.

Tabla I: Matriz de Ansoff

Productos/Mercados	ACTUALES	NUEVOS
ACTUALES	Penetración de mercado	Desarrollo de nuevos productos
NUEVOS	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Fuente: Elaboración propia en base al libro “El plan de marketing en la práctica” (Sainz de Vicuña, 2000)

La estrategia de *penetración de mercado* hace referencia a la venta de un producto y/o servicio existente a un segmento de mercado ya atendido, con el objetivo de mejorar la atención al cliente o atraer clientes de la competencia, mientras que la estrategia de *desarrollo de nuevos productos* implica ofrecer a un segmento de clientes existentes un producto y/o servicio nuevo. Por otra parte, la estrategia de *desarrollo de nuevos mercados* se basa en la venta de los productos y/o servicios existentes a nuevos segmentos de clientes, y la estrategia de *diversificación* implica el desarrollo de nuevos productos y/o servicios para nuevos segmentos de mercado.

Estrategia de segmentación y posicionamiento: implica definir el segmento o segmentos estratégicos a los cuales abordará la empresa y su posicionamiento dentro de los mismos.

La segmentación de mercados consiste en dividir el mercado en grupos internamente homogéneos, y heterogéneos respecto a los demás, para luego definir la estrategia de marketing más efectiva para el segmento determinado (Philip Kotler, 2006).

Los mercados pueden ser segmentados en base a diferentes criterios, los cuales serán expuestos a continuación.

Segmentación de mercados de consumo

- Geográfica: se puede segmentar de acuerdo a país, región, zona, barrio, etc. La marca puede percibirse de diferentes maneras de acuerdo a cada unidad geográfica lo que, muchas veces, obliga a mantener una estrategia de marketing o comunicación diferente para cada una de ellas.
- Demográfica: el mercado puede segmentarse de acuerdo a distintas variables, tales como la edad, sexo, estado civil, estudios, etc; las cuales influirán en el consumo del servicio.
- Psicográfica: este criterio permite conocer la reacción de un perfil determinado hacia su entorno, llegando a mayores niveles de profundidad. Algunas variables de segmentación en este punto pueden ser el estilo de vida, clase social, valor, etc.
- Basada en el comportamiento: se fundamenta en la forma en que el consumidor utiliza el producto y en los hábitos asociados a su consumo.

Segmentación de mercados industriales

- Demográfica: permite clasificar a los clientes en base a la actividad de la empresa, la antigüedad, niveles de facturación, tamaño, número de empleados, etc.
- Por variables operativas: se tendrá en cuenta la tecnología que utiliza la empresa y si son usuarios del servicio.

- Según el enfoque hacia la compra: se clasificará a las empresas según la organización del área de compras, sus exigencias y las relaciones que se puedan establecer con ellos. Es importante definir si realizarán la compra del servicio por primera vez, si es una compra repetitiva o esporádica.
- Según los factores de situación: en este punto se debe conocer en profundidad el cliente, para poder segmentarlo en base a factores tales como, la prioridad, cantidad de envíos o urgencia de adquisición del servicio.
- Según el perfil del personal de la empresa cliente: es importante analizar si el cliente tiene aversión o no al riesgo, y su grado de fidelidad al proveedor.

La estrategia de posicionamiento estará basada en alguno de los criterios planteados por Wind (1982):

- Posicionamiento basado en una cualidad distintiva del producto.
- Posicionamiento basado en las ventajas o en la solución aportada.
- Posicionamiento basado en una oportunidad de utilización específica.
- Posicionamiento orientado a una categoría de usuarios.
- Posicionamiento en relación a una marca competidora.
- Posicionamiento de ruptura en relación a la categoría de producto.

Estrategia funcional: basada en seleccionar las herramientas de marketing que resulten más eficaces y adecuadas para alcanzar los objetivos de marketing planteados. Las principales áreas de trabajo son las del marketing mix.

Una vez que se haya definido qué estrategia se implementará, de las anteriormente mencionadas, se procederá a definir a qué segmento o segmentos se enfocará la

organización, en base al atractivo que presente y a las ventajas competitivas que tengamos en ese mercado; y, además, se deberá plantear la imagen a nivel empresa que esperamos transmitir al segmento seleccionado. Es decir, se deberá plantear la estrategia de posicionamiento, definiendo qué percepciones esperamos que los clientes tengan tanto de los productos y/o servicios como de la organización en general (Sainz de Vicuña Ancín, 2000).

Fase III: “Decisiones Tácticas de Marketing”

En la tercera y última fase del proceso, se establecerán los planes de acción, los cuales definen las acciones de marketing que se llevarán a cabo en un marco temporal establecido, en pos de concretar las estrategias y objetivos planteados con anterioridad (GANTT). Cada programa contará con uno o varios responsables a cargo, plazo, presupuesto de implementación y acciones de control.

A su vez, en esta etapa final, será de suma importancia definir el presupuesto con el cual deberá contar la empresa para poder llevar a cabo el plan. “La dirección necesita conocer, antes de sancionar el plan, lo que le va a costar la puesta en marcha del mismo (presupuesto) o lo que le va producir en términos económicos (beneficios o margen de contribución) dicho plan si se ponen en marcha todas las acciones en él recogidas” (Saínez de Vicuña Ancín, 2000, p. 91).

Para determinar el impacto financiero que tendrá el plan y medir el rendimiento de la inversión que deberá realizar la empresa, se analizará el retorno de la inversión (ROI). El mismo se calculará en base la siguiente ecuación:

$$\text{ROI} = (\text{beneficio obtenido} - \text{inversión}) / \text{inversión}$$

Este factor, nos permitirá conocer el retorno de la inversión, es decir, cuántos pesos obtendrá la empresa por la inversión realizada. Cuanto mayor sea el resultado del ROI, mayor será la recompensa. Por lo que, un ROI *mayor* a 1 significa que la empresa recuperará más dinero del invertido, si, por el contrario, el ROI es *igual* a 1 la empresa recuperara lo mismo que invirtió, y si es el mismo es *menor* a 1 no se alcanzara a recuperar la inversión y existirá pérdida.

Se evaluará, además, la rentabilidad de los planes mediante los indicadores expuestos por Roque Spidalieri (2010), los cuales se consideran los mejores para evaluar proyectos de inversión y los mismos son:

- VAN (Valor Actual Neto): mide la rentabilidad deseada luego de recuperar toda la inversión, calculando el valor actual de todos los flujos futuros de caja que se proyectaron, restándoles la inversión. Si el resultado es *mayor a cero* significa que hay un exceso de valor por sobre lo invertido, por lo que el proyecto será aceptado. Por el contrario, si la VAN arroja un valor *menor a cero* la inversión no arrojará resultados positivos y no se aceptará el proyecto, y si es *igual a cero*, se acepta porque se cumplieron con las expectativas tal como se esperaba.

- TIR (Tasa Interna de Retorno): evalúa la eficacia de la inversión, midiendo la rentabilidad por cada peso invertido. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión. Cuanto mayor sea la TIR de un proyecto, más deseable será llevarlo a cabo.

- Payback (Período de Recupero): este índice indica el plazo en que se recuperara la inversión original con utilidades futuras, es decir, da como resultado el número de años en que se estima recuperar lo invertido.

Es fundamental analizar el proyecto en términos financieros, ya que la empresa destinará tiempos y recursos para el cumplimiento del mismo, esperando obtener una mejora de la situación actual que consecuentemente lleve a un aumento de los beneficios percibidos.

MARCO METODOLÓGICO

Debido a que la organización en cuestión no ha realizado previamente investigaciones relacionadas al estudio de la satisfacción de sus clientes, respecto al servicio ofrecido y prestado de Tiendas Andreani, del posicionamiento actual de la empresa en relación a su competencia y/o de la evolución del comercio electrónico en Argentina, en el presente trabajo se realizará un estudio del tipo exploratorio ya que permitirá obtener mayor información sobre el tema en estudio, el cual no ha sido abordado con anterioridad.

Será necesario, también, conocer la percepción de los clientes respecto a la organización, determinar el nivel de satisfacción de los clientes actuales respecto al servicio prestado y cuáles son los atributos más valorados respecto a la propuesta de servicio.

Actualmente, existen estadísticas respecto a la evolución del eCommerce en Argentina, de la cantidad de usuarios activos en internet y su comportamiento, como también de los tipos de productos o servicios que mayores ventas producen, lo que será utilizado como complemento para el desarrollo del presente trabajo.

Para el desarrollo de la investigación anteriormente mencionada, se hará necesaria la recolección de datos de fuentes tanto primarias, de naturaleza cualitativa y cuantitativa, como secundarias.

Los datos primarios, serán obtenidos a través de una entrevista en profundidad que se realizará a Alejandro Rinaldi, Gerente de Marketing y Servicios al Cliente, para obtener su visión y proyección respecto al proyecto.

Además, se realizarán encuestas al total de clientes activos que utilizan el servicio de Tiendas Andreani, para lograr una hipótesis más acabada respecto a los atributos más valorados por los usuarios respecto a una plataforma online, su percepción del funcionamiento de Tiendas Andreani y el nivel de satisfacción que tienen los mismos respecto al servicio recibido.

Finalmente, se procederá a realizar encuestas, a través de un formulario de Google, a empresas de argentina que ya poseen en funcionamiento una plataforma de venta online. Si bien en Argentina la cantidad de tiendas online actualmente supera las 30.000 (iProfesional, 2017), la selección de las organizaciones se realizará del sitio www.guiapurpura.com.ar que enlista a más de 4.500 tiendas, organizadas en cuarenta y cinco categorías diferentes, por lo que se tomarán dos empresas por categoría para no sesgar los resultados hacia un único rubro.

Tabla II: Investigación Exploratoria-Cualitativa

FICHA TÉCNICA	
Tipo de diseño	Exploratoria
Metodología	Cualitativa
Método de recolección de datos	Entrevista en profundidad
Instrumento	Guía de pautas
Población meta	Alejandro Rinaldi, Gerente de Marketing y Servicios al Cliente de Correo Andreani S.A
Tamaño de la muestra	1

Procedimiento muestral	No probabilístico, por juicio
-------------------------------	-------------------------------

Fuente: Elaboración propia

Tabla III: Investigación Exploratoria-Cuantitativa

FICHA TÉCNICA	
Tipo de diseño	Descriptiva
Metodología	Cuantitativa
Método de recolección de datos	Encuesta
Instrumento	Cuestionario
Población meta	Todos los clientes actuales que utilizan el servicio de Tiendas Andreani
Tamaño de la muestra	47
Procedimiento muestral	No probabilístico, consecutivo

Fuente: Elaboración propia

Tabla IV: Investigación Exploratoria-Cuantitativa

FICHA TÉCNICA	
Tipo de diseño	Descriptiva
Metodología	Cuantitativa
Método de recolección de datos	Encuesta

Instrumento	Cuestionario
Población meta	Empresarios de Argentina que tienen en funcionamiento una tienda online
Tamaño de la muestra	84
Procedimiento muestral	No probabilístico, por conveniencia

Fuente: Elaboración propia

Para obtener el tamaño de la muestra, se procederá a utilizar la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 N p q}{e^2 (N - 1) + Z_{\alpha}^2 p q}$$

Donde:

n: tamaño de la muestra que queremos obtener

N: tamaño del universo muestral

Z: nivel de confianza deseado

e: corresponde al margen de error permitido

p: proporción de individuos que esperamos encontrar.

q: es igual a 1-p, ya que corresponde a la proporción de la muestra que no posee determinada característica

Para el primer tipo de encuesta, donde se recopilarán datos de la totalidad de la cartera actual de clientes que utilizan el servicio de Tiendas Andreani, se aplicaron los siguientes valores para el cálculo de la muestra:

- Porcentaje de error: 0%
- Nivel de confianza: 95%
- Tamaño de la población: 47
- Distribución de las respuestas: 50%
- Tamaño de la muestra: 47

En el segundo caso, donde se encuestará a empresarios argentinos que tienen en funcionamiento una plataforma online, se utilizaron los siguientes parámetros:

- Porcentaje de error: 9%
- Nivel de confianza: 95%
- Tamaño de la población: 30.000 (el tamaño de la muestra no se altera significativamente para poblaciones mayores de 20.000)
- Distribución de las respuestas: 50%
- Tamaño de la muestra: 84

Los datos secundarios serán recabados a partir de la web, de informes y artículos realizados tanto por la CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico) como por CAMECE (Cámara Mediterránea de Comercio Electrónico).

I. ETAPA DE DIAGNÓSTICO

ANÁLISIS DE LA SITUACION EXTERNA

Análisis Macro Ambiental

Tanto la empresa, como las fuerzas competitivas, se encuentran sumergidas en un entorno más amplio donde interactúan diferentes factores, los cuales van generando oportunidades y amenazas para la organización.

A continuación, se procederá a realizar el análisis PESTEL, ya que será fundamental para comprender las fuerzas que moldean el macro entorno, las cuales están interrelacionadas e impactan sobre la operatoria de la organización.

Análisis PESTEL

1. Entorno Político

Desde la asunción del presidente Mauricio Macri, el país ha sufrido cambios drásticos en las políticas de consumo, lo que ha afectado a las empresas que operan en los diferentes segmentos. Una de las medidas tomadas por el gobierno, que mayor impacto tuvo en el comercio electrónico, fue la política de “Precios Transparentes”, Resolución 51 - E/2017, la cual se lanzó en Enero del 2017 con el objetivo de esclarecer los costos financieros implícitos en cada compra realizada con tarjetas de crédito y débito, y se eliminaron los planes de cuotas sin interés, lo que provocó una caída en el consumo en general, pero en un porcentaje más elevado en el eCommerce donde los consumidores compran en mayor medida en campañas de cuotas sin interés generadas por los comercios.

Dicha resolución, sufrió alternaciones a dos meses de su lanzamiento debido a que el consumo se paralizó luego de la implementación de la misma, sin embargo, estos cambios

no se aplican para las compras realizadas a través de Internet, por lo que las empresas que operan en el segmento eCommerce no han regularizado los volúmenes de venta (Ministerio de Producción, 2017).

Un factor que generó un aumento de las importaciones, y por consiguiente un aumento en el consumo interno, fue el Decreto 117/2017 mediante el cual se eliminó el arancel del 35% para la importación de productos electrónicos tales como notebook, Tablet, PC de escritorio, entre otros. Esto provocó que dichos productos sufrieran una notoria disminución del precio lo que incentivó a los clientes consumir más estos bienes, los cuales solían ser comprados en el exterior. La liberación de las importaciones, además, generó un aumento en la demanda del transporte de mercaderías debido a que se incorporaron nuevos trayectos internacionales para posibilitar el ingreso de los productos al país, y la cantidad de productos a movilizar dentro del territorio argentino es mayor, lo que representa una oportunidad de crecimiento para las empresas que operan en el sector logístico (La Voz, 2017).

A su vez, las empresas que operan en el sector logístico, se ven afectadas por el Sindicato de Camioneros, debido a que los acuerdos salariales logrados por dicho gremio suelen ser más elevados que los acuerdos negociados por otros sindicatos y repercuten directamente sobre los costos de las empresas dedicadas al transporte de cargas en Argentina, las cuales se encuentran conformadas en mayor parte por empleados asociados a dicho sindicato. En consecuencia, un mayor nivel de costos lleva a las empresas a aumentar sus precios, pero con menores niveles de rentabilidad, debido a que están condicionados por la competencia y por las exigencias de los clientes (Sindicato de Choferes de Camiones, 2017).

2. Entorno Económico

La inflación, es el factor económico clave que actualmente afecta no solo a las empresas del sector sino que a la economía en general. Si bien, Argentina atraviesa en los

últimos años un escenario de hiperinflación, dicho índice superó durante el año 2016 el 40%, lo que lo ubica como la tasa inflacionaria más alta desde 1991. Estas cifras han colocado al país en el segundo puesto a nivel mundial con mayor inflación, por debajo de Venezuela y por encima de Uruguay, Brasil, Colombia, México, entre otros; lo cual, perjudica a las empresas del sector ya que los precios de los productos aumentan, produciendo a su vez una suba de los costos y, posteriormente, del precio de los servicios y productos que se brindan al consumidor final (Infobae, 2017).

Esto a su vez, genera una pérdida del poder adquisitivo de los clientes, ya que al aumentar los precios los salarios valen menos, y por consiguiente disminuye el consumo lo que afecta a la economía en general, y en especial a las empresas que operan en el segmento eCommerce, ya que los bienes y servicios que comercializan en su mayoría no son de primera necesidad (CACE, 2017).

Un elemento importante, que permite medir la percepción de la población en general respecto a las condiciones macroeconómicas, es el Índice de Confianza del Consumidor (ICC), el cual fue creado en 1998 por el CIF (Centro de investigación en finanzas) de la Universidad Torcuato Di Tella, con el objetivo de estudiar periódicamente la apreciación de las personas sobre el estado de la economía, la situación económica personal y las expectativas a mediano plazo.

En base al último informe publicado por el CIF, en marzo del 2017, se observa que en lo que va del año el ICC Nacional disminuyó en un 8,51% en febrero, y la confianza para comprar bienes durables e inmuebles, sufrió una abrupta caída también en febrero del 18,1%. Durante el mes de marzo, los valores de situación económica personal y a situación macro comienzan a mejorar, mientras que la confianza para la compra de bienes continúa reduciéndose. Sin embargo, estos índices no varían de manera homogénea en toda la

población sino que, por el contrario, durante el mes de Marzo el ICC tuvo un repunte del 9,1%, en las familias de altos ingresos, ya que tienen acceso a bienes y servicios que pueden comprar en el exterior a un valor menor a los que se cobran en la plaza local, mientras que en la franja de menores ingresos la confianza del consumidor continúa disminuyendo producto de la situación que muchos sufren de precios nuevos con salarios viejos.

De la información expuesta anteriormente, podemos deducir que la confianza de los consumidores, si bien presenta alguna mejoría, sigue siendo muy baja y esto se da debido a que la mala situación económica del país lleva a los habitantes a cuidar sus ingresos y reducir el consumo (Universidad Torcuato Di Tella, 2017).

3. Entorno Socio-Cultural

La globalización de la economía, ha sido impulsada fuertemente por las tecnologías de información, las cuales han modificado los procesos culturales y sociales tal como se conocían. Internet se ha transformado en uno de los principales medios de comunicación que tiene la sociedad y es una herramienta de trabajo casi imprescindible para la mayoría de la población, lo que ha cambiado las formas de hacer negocio.

Con el surgimiento del comercio electrónico, los modelos de negocios tradicionales se han encontrado desafiados y han surgido nuevos patrones de consumo. Los consumidores prefieren realizar las compras desde la comodidad de su casa sin necesidad de recorrer grandes distancias, lidiar con colas de espera o el tráfico; y aquellas personas que siguen eligiendo el canal presencial para realizar sus compras, de todas maneras acceden al canal online para realizar la comparación de productos, precios, tiendas, disponibilidad de los bienes en diferentes marcas o sucursales de las mismas, buscar promociones disponibles, y observar las opiniones y/o experiencias que han tenido otros consumidores (CACE, 2017).

Según un estudio realizado por la CACE (Cámara Argentina de Comercio), las ventas a través de dicho canal sufrieron un aumento del 51% durante el año 2016, respecto al año anterior, y realizaron un aporte a la economía de \$102.700 millones. Estos números son posibles debido a que el 80% de la población argentina ya es usuario de internet y, el 90% de esos individuos, compró por lo menos una vez a través del canal online, de los cuales un 67% son mujeres entre 18 y 35 años de edad. A su vez el 80% de las compras son abonadas con tarjetas de crédito, y los clientes declaran que el financiamiento influye al momento de realizar la compra y elegir el medio de pago.

Todos los factores anteriormente mencionados, tienen un impacto positivo en la industria ya que fomentan el consumo, produciendo un aumento de la oferta y demanda de productos y servicios, generando así una inyección de dinero en la economía.

4. Entorno Tecnológico

La evolución y desarrollo de las telecomunicaciones, ha posibilitado que la comunicación, la transferencia de datos y la comercialización sean más fáciles, ágiles y confiables. Bajo este contexto han surgido nuevas formas de comercializar, nuevos métodos de pago, un cambio cultural en la forma de buscar información y realizar compras, y se han eliminado las barreras comerciales que existían entre provincias o sectores de la nación, lo que representa una oportunidad para las empresas del sector, ya que pueden extender sus horizontes comerciales y captar clientes no sólo de la región en la que operan sino de todo territorio argentino y del exterior.

Argentina posee el mayor índice de conectividad de Latinoamérica, igualándose con Reino Unido, donde cada individuo posee 3,3 dispositivos móviles y pasan en promedio 3 horas por día en ellos, en su mayoría navegando en redes sociales. El uso de los dispositivos se puede dividir en tres, donde el 49% del tiempo las personas navegan desde Mobile

(Smartphone, teléfono celular), el 45% desde PC de escritorio y el 6% restante desde tablets (CACE, 2017). Esto les posibilita a las organizaciones tener un mayor alcance del cliente final, pudiendo dirigir sus esfuerzos de una manera casi personalizada y constante hacia las personas, produciendo mayores tasas de conversión.

Estos avances tecnológicos también han generado un cambio de percepción en el consumidor, debido que a principios del 2014 se consideraba que realizar compras online era inseguro porque no se podía ver y tocar el producto, y los consumidores eran reticentes a la hora de ingresar los datos de su tarjeta. Esto fue evolucionando y actualmente los clientes eligen esta modalidad de compra por encima de la presencial debido a que la consideran cómoda para comprar, de fácil acceso, ahorro de tiempo y posibilidad de utilizar cualquier medio de pago (CACE, 2016).

Otro impacto que han causado dichas innovaciones, es la necesidad de las empresas de transporte en estar más conectadas y mejorar sus sistemas, para facilitar el seguimiento de las cargas en cada uno de los puntos de la cadena de suministro, lo que posibilita tener información actualizada permanentemente del estado de la mercadería que se transporta. Esto ayuda a las organizaciones a mantener un control interno, ya que se pueden detectar errores o fallas en las distintas etapas de los procesos a realizar, y le da un mayor grado de certeza y seguridad, tanto a la empresa que realiza las ventas como a la persona que efectúa la compra, ya que puede conocer el estado y ubicación de su producto en cualquier momento.

El uso de los sistemas anteriormente mencionados aporta mejoras tales como:

- Integración proveedor-cliente
- Transparencia
- Confianza en la operación

- Fácil acceso a la información
- Automatización de los procesos

5. *Entorno Legal*

Argentina actualmente no cuenta con una legislación específica, que se rija en base a la experiencia desarrollada en los últimos años, que regule el eCommerce para dar un marco de seguridad tanto para las empresas como al consumidor final.

Sin embargo, el nuevo Código Civil y Comercial de la Nación, aprobado por la ley 26.994, ya contempla el comercio electrónico como una forma válida de realizar negocios y establece algunos criterios para su ejecución que todas las empresas del sector deben tener en cuenta a la hora de operar. El primer concepto sobre el que hace hincapié es la necesidad de contar con una firma o prueba del acto de compra y venta que represente la voluntad de ambas partes de llevar a cabo dicha transacción, es por esto, que las organizaciones que realizan ventas a través del canal online se han vuelto cada vez más exigentes y cautelosas a la hora de desarrollar sus proyectos, ya que los mismos deben incluir una descripción clara del proceso de compra donde se deje expresado cuáles son los riesgos implícitos de realizar la adquisición de un producto a distancia, tal como la pérdida del producto en el proceso de distribución; se deben incluir una cantidad mayor de elementos de aceptación dentro de las plataformas en las que operan, y les exigen a los operadores logísticos la necesidad de contar con una constancia de entrega firmada por el cliente al momento de recibir sus productos, ya que es la única manera que tienen de probar la conformidad del mismo.

Los procesos de comunicación y la información que se brinda al cliente en cada una de las etapas del proceso de compra, en este contexto, asumen un elevado nivel de importancia ya que ambas partes deben estar conectadas desde el momento en el que el vendedor recibe la orden de compra del producto, donde debe notificar al cliente la

aceptación de la misma, y hasta que finalice la transacción en el lugar de cumplimiento estipulado por el consumidor, que será aquel donde el comprador decidió recibir la prestación.

Dicha ley, estipula también un plazo máximo de diez días, contabilizados a partir de la celebración del contrato, en el cual el consumidor puede revocar la aceptación del producto y/o servicio. Para realizar dicha acción, el cliente debe notificarle al proveedor por algún medio, sea electrónico o no, el deseo de realizar la anulación.

La posterior implementación de la Ley 27.078, promulgada en el año 2014, planteó un escenario positivo y de oportunidades de crecimiento para las empresas que operan en los mercados online, ya que, la misma establece que todos los habitantes de la República Argentina deben tener acceso a los servicios de información y comunicación de manera igualitaria, por lo que todos los argentinos deberían tener llegada a las ofertas promulgadas de manera electrónica.

6. Entorno Ecológico

Si bien el Comercio Electrónico no se encuentra regulado exclusivamente por una ley ambiental, debe regirse y respetar los parámetros establecidos por Ley 25.675 Política Ambiental, que busca promover el uso racional y sustentable de los recursos naturales, manteniendo el equilibrio de los sistemas ecológicos previniendo los efectos perjudiciales que algunas actividades económicas y antrópicas puedan generar sobre el ambiente.

Dicha modalidad de ejercer el comercio representa tanto una oportunidad como una amenaza para el medio ambiente ya que, por un lado, la migración de las empresas al canal online genera un importante ahorro de energía, materias primas e insumos que se utilizan en la implementación y mantenimiento de locales físicos. Aunque, por otro lado, la posibilidad de abastecer a los consumidores de productos y servicios desde diferentes puntos del país

genera un aumento del transporte de mercaderías lo que, dependiendo del modo en que se lleve a cabo, produce mayores niveles de contaminación mediante los gases que eliminan los diferentes tipos de transporte (autos, camionetas, camiones, motos, etc.).

Otro factor importante de mencionar es que la migración al canal online generó en los clientes una cultura de utilización de los medios de pagos electrónicos, que hasta hace unos años atrás presentaban grandes reticencias, lo cual produjo la reducción en grandes escalas de la impresión y envío de resúmenes de cuenta y facturas, generando un impacto positivo en el medio ambiente (El Economista, 2016).

Conclusiones

En base al análisis realizado anteriormente se puede determinar que la industria del Comercio Electrónico se ve afectada por la incertidumbre económica que atraviesa el país, generada mayoritariamente por el escenario de hiperinflación que sufre Argentina desde hace años y que el presidente actual todavía no ha podido frenar. Esta situación genera que los precios de las mercaderías aumenten, pero en una proporción mayor a la que aumentan los sueldos de los habitantes, lo que provoca una disminución en el poder de compra de los consumidores y una disminución del consumo a nivel general. Esto a su vez lo podemos ver reflejado en el bajo ICC (Índice de Confianza del Consumidor), el cual demuestra que los consumidores actualmente tienen una mala percepción de su situación económica personal y una apreciación negativa sobre la situación económica del país.

A principios del 2017 esta situación se vio empeorada tras el lanzamiento por parte del Gobierno de la política de “Precios Transparentes”, la cual produjo una retracción del consumo dado que al eliminar las cuotas sin interés los clientes del sector eCommerce dejaron de comprar, ya que esta es la principal modalidad que eligen a la hora de realizar los pagos de sus compras online.

Otra conclusión importante a la cual se puede arribar es el hecho de que, más allá de los factores económicos y políticos que afectan al país, Argentina se encuentra en una buena posición para potenciar el Comercio Electrónico ya que un gran porcentaje de la población se encuentra “conectado”, es decir con acceso a internet, y prefiere realizar sus compras a través de medios online y no presenciales ya que les resulta más cómodo y una pérdida menor de tiempo. La globalización y el impacto de las nuevas tecnologías ha transformado las culturas tradicionales en sociedades digitales, donde las personas pasan gran parte de su tiempo navegando en internet realizando actividades de ocio, buscando información y realizando diferentes tipos de transacciones, lo que representa una oportunidad de crecimiento para las empresas que sepan aprovechar esta situación estando presentes en los nuevos canales en los que se encuentran los consumidores.

Si bien existen algunas leyes que regulan el accionar de las empresas eCommerce contra el consumidor final, la carencia de regulaciones específicas para el sector sigue siendo evidente ya que las empresas al no estar controladas y enmarcadas en base a un marco legal velan cada una por sus intereses propios y no por la estabilidad del mercado, entonces los niveles de competencia son muy altos y continuamente están ingresando y saliendo empresas del mercado.

Análisis del Sector

Definición del Sector

El sector que se analiza a continuación es el de eCommerce, sobre el cual, se hará especial foco en las plataformas digitales utilizadas para llevar a cabo actividades transaccionales en línea. Dicho sector, es regulado a nivel nacional por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), la cual se formó con el propósito de reunir a diferentes empresas que operan en el mismo, para que puedan compartir sus experiencias y, a través de

ellas, proponer mejoras para el sector. Como así también, busca divulgar y promover el desarrollo y uso de nuevas tecnologías aplicadas a la comunicación, el marketing, la comercialización, entre otros.

De acuerdo al Estudio Anual de Comercio Electrónico presentado por la CACE, el sector presentó un crecimiento del 51% anual en el 2016 el cual, si bien refleja un incremento importante, no deja de ser la tasa más baja de crecimiento que el sector ha tenido en los últimos tres años, ya que en el año 2014 la misma fue el 61,7% y del 70,8% en el 2015. A su vez, según el mismo estudio realizado en el año 2015, el crecimiento que se estimaba para el sector para el 2016 era del 64%, lo cual no se cumplió y la tasa se ubicó trece puntos más abajo, por lo que puede deducirse que, si bien dicho sector sigue presentando altos niveles de desarrollo y oportunidades de mercado, se encuentra en una etapa más madura donde el crecimiento a futuro se irá presentando más gradualmente.

Otra característica que presenta el sector a partir del año 2016, la cual viene dada en gran parte por los cambios culturales y avances tecnológicos, y alcanzado cierto nivel de madurez del sector, es el aumento del m-commerce o mobile-commerce. El mismo hace referencia a las compras concretadas a través de dispositivos móviles, tales como celulares o tablets, el cual tuvo un crecimiento del 21% en facturación respecto al 2015 y, por primera vez, superó al desktop en cantidad de sesiones iniciadas vía mobile (CACE, 2016).

Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter

Para poder determinar los principales factores que ejercen presión sobre el sector eCommerce, y que condicionan el grado de competencia y atractivo del sector, se implementa el modelo planteado por Michael Porter, el cual se basa en el estudio de cinco variables.

- *Amenaza de productos sustitutos*

Se entiende por sustituto a aquellos productos o servicios diferentes entre sí pero que satisfacen una misma necesidad. Actualmente las redes sociales se presentan como una alternativa a la hora de comprar y vender productos, ya que posibilitan el intercambio entre usuarios a través de diferentes modalidades. La primera, es aquella que permite a un usuario publicar la venta de un artículo desde su perfil y recibir ofertas de su círculo privado. La segunda opción, viene dada por los grupos de compra y venta que se forman en Facebook, donde usuarios desconocidos pueden comercializar libremente productos y servicios bajo las condiciones que ellos mismos dispongan. Otra alternativa de venta, es la proporcionada por las diversas redes sociales tales como Facebook, Instagram, LinkedIn, Google+, Twitter, YouTube y Pinterest, que ofrecen un perfil de empresa donde la finalidad, entre otras cosas es la exposición y comercialización de productos y servicios, y por lo cual funcionarían como sitios alternativos de eCommerce (Impulso Informativo, 2016).

Teniendo en cuenta dichos aspectos y, considerando que el 80% de los argentinos posee acceso a Internet y cada uno de los mismos pasa en promedio tres horas navegando en redes sociales, se entiende que la amenaza de productos sustitutos es **alta**, por lo que la estrategia del comercio debería estar enfocada en una diferenciación ya sea en el precio, condiciones de venta y/o mejor prestación del servicio.

- *Amenaza de nuevos competidores entrantes*

Si bien actualmente la situación económica del país no es favorable, lo que genera un impedimento para muchas personas a la hora de iniciar un nuevo emprendimiento o negocio, hay otros factores que repercuten directamente en la posibilidad que tienen nuevos competidores de ingresar al sector. Uno de ellos son las barreras de ingreso, las cuales en el caso del comercio electrónico son bajas, debido a que actualmente no hay muchas regulaciones para las empresas dedicadas a la comercialización de plataformas. Además, los

costos de montar una empresa de este tipo no son tan elevados ya que no es necesario contar con un local físico para atender a los clientes, la comunicación se realiza de otras maneras tales como online y telefónica, los operadores logísticos no suelen cobrar a la empresa por sus servicios sino directamente al cliente, y a las plataformas de pago sólo se les debe abonar un arancel bajo (INTAL, 2015).

Otro factor a considerar, es el atractivo del mercado, el cual en el caso del eCommerce es elevado debido a que, como se ha mencionado anteriormente, dicho sector se encuentra en auge ya que cada vez posee mayor penetración en la población y se espera que siga creciendo en los próximos años. Dado este panorama, cada vez son más las empresas que tienen interés en adentrarse en el comercio electrónico, por lo cual la demanda de plataformas irá en aumento, lo cual a su vez representa un atractivo para las organizaciones, y genera que la amenaza de ingreso de nuevos competidores sea **alta** (CACE, 2016).

- *Rivalidad entre los competidores*

En el sector existe un **moderado** nivel de rivalidad entre los competidores ya que, en Argentina coexisten un elevado número de empresas proveedoras de plataformas online con características muy similares entre ellas, debido a que todas se centran en tres pilares básicos de toda tienda virtual, plataforma, integración con medios de pago y posibilidad de integrarse con un operador logístico. Además, los precios a los cuales se comercializan cada una de las mismas también son similares, aunque pueden variar dependiendo del grado de profesionalización de la plataforma o estrategias competitivas de la empresa.

La primera diferenciación que se puede hacer entre las plataformas es si son gratuitas o pagas, es decir, si por ejemplo cobran un abono mensual por mantenimiento de plataforma, si conservan un sistema de comisión por ventas, etc. La segunda, vendrá dada por el grado de diferenciación y personalización que puede tener la tienda, ya que algunas son creadas en

base a plataformas estandarizadas y otras son generadas a medida, en base a los requerimientos de la empresa. Finalmente, la última diferenciación la podemos encontrar en la cantidad de vendedores y compradores que podrán interactuar en la plataforma, donde por un lado están las plataformas estándares o a medida, que son exclusivas para el uso de un vendedor, mientras que, los Marketplace permiten la interacción de varios vendedores y compradores al mismo tiempo, donde pueden convivir varias empresas que comercialicen productos iguales o similares (SmartMe, 2016).

- *Poder de negociación de los proveedores*

La cantidad de empresas que prestan sus servicios a organizaciones dedicadas a la comercialización de tiendas online no es elevada, ya que en la misma no intervienen muchos procesos. Uno de los proveedores del sector son los medios de pago, los cuales tienen un poder de negociación alto debido a que son pocos los que tienen presencia en el mercado tales como Mercado Pago, Todo Pago, PayU, NPS, lo que genera que cobren comisiones elevadas tanto a las empresas que venden plataformas como a los vendedores (ID4you, 2016).

Otro actor importante son los operadores logísticos, los cuales tienen un poder de negociación elevado, ya que sólo Andreani, OCA y Correo Argentino cuentan con grandes estructuras organizacionales para hacer soporte a un elevado número de envíos; y, a su vez, no todos poseen la posibilidad de integrarse con plataformas online, lo que es un factor decisivo para las empresas que deseen incorporar este servicio a su plataforma. Sin embargo, por una cuestión estratégica, las empresas de logística no suelen realizar el cobro de la integración a las organizaciones por lo que esto genera costos casi nulos para las mismas.

El último proveedor que se considera pertinente mencionar son las empresas que brindan servicios de alojamiento de servidores, en base a los cuales se sustentan las

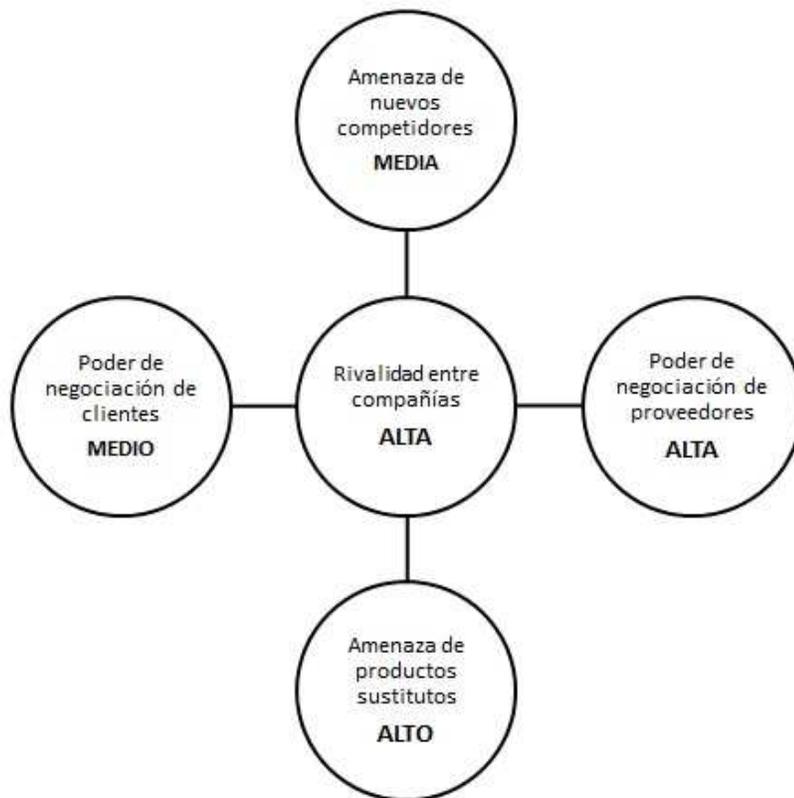
plataformas, y un error de los mismos puede generar la caída temporal del sitio o un mal funcionamiento del mismo, por lo cual el poder de negociación que poseen los mismos es **alto**.

- *Poder de negociación de los compradores*

En el caso de las plataformas estándares o Marketplace, los clientes no poseen un elevado poder de negociación, ya que la contratación en muchos casos no se realiza de manera presencial, sino que, una vez que el cliente ha decidido realizar la transacción, es porque ya ha analizado el resto de las opciones y está decidido por adquirir dicho servicio, por lo que todo el proceso de compra es llevado a cabo online y deja poco espacio a la negociación. Sin embargo, el poder de negociación de los mismos aumenta ya que se encuentran muy informados respecto a todas las alternativas posibles del mercado, las cuales conforman un número elevado, y muchas veces el factor decisivo de compra estará en el precio o promoción recibida.

Por el contrario, en el caso de que el cliente desee realizar una plataforma a medida y deba cerrar un convenio con un desarrollador o agencia, allí si tendrá mayor poder de negociación, ya que los proveedores antes mencionados poseen mucha competencia y pueden realizar una reducción en el precio o bonificaciones si así lo desearan para capturar un cliente. Sin embargo, esta opción reduce por otro lado el poder de negociación del comprador ya que, una vez adquirida una plataforma online, el costo de cambio de la misma por otra es elevado, debido a que se debe iniciar de cero el proceso de creación de plataforma, personalización, carga de productos, etc.

Gráfico IV: El poder de las 5 fuerzas competitivas en el Sector eCommerce



Fuente: Elaboración propia en base al modelo planteado por Michael Porter

Conclusiones

Como conclusión del análisis realizado, podemos mencionar la importancia y relevancia que tienen los productos sustitutos en el eCommerce ya que, con los avances tecnológicos, éstos son de fácil acceso para cualquier tipo de consumidor y a costos muy inferiores al resto de los servicios ofrecidos en el sector, por lo que representan una elevada amenaza para las empresas del mismo.

Otro aspecto a considerar es que, al ser un sector que se encuentra en pleno crecimiento, presentando elevadas tasas de facturación, con gran penetración en diferentes rubros, con un amplio potencial de desarrollo y bajas barreras de entrada, presenta condiciones atractivas para nuevas empresas que deseen ingresar al mismo. Sumado a que

los costos derivados de montar una empresa que ofrezca el servicio de generación de tiendas online no son elevados.

Por su parte, las empresas que proveen al sector, se comportan como un oligopolio ya que existe un número limitado de oferentes los cuales poseen altas porciones de mercado y ofrecen servicios similares, lo que genera que tengan cierta libertad para fijar los precios y eleven su poder de negociación.

Se puede concluir además, que el sector es muy competitivo, ya que existe un elevado número de empresas que ofrecen servicios destinados a la creación de una plataforma online y el grado de diferenciación entre las mismas es bajo, debido a que todas las ofertas son de características similares y, al no existir hasta el momento regulaciones específicas para el eCommerce ni convenios que equilibren las estrategias de precios, no existe una competencia colaborativa lo que lleva a una alta rivalidad de las empresas.

Análisis del Mercado

Naturaleza del Mercado

En los últimos 10 años la demanda de plataformas online ha presentado un rápido crecimiento, específicamente a partir del año 2014, donde todas las organizaciones comenzaron a ver al sector eCommerce como un mercado en el cual deben participar si o si para no perder visibilidad y porción del mercado. Cabe señalar, que el mercado al que se hace referencia con el estudio en cuestión está constituido por todos aquellos emprendedores, pymes y empresas corporativas ubicadas a lo largo del territorio argentino, las cuales tengan interés en realizar la venta de sus productos y/o servicios a través de internet.

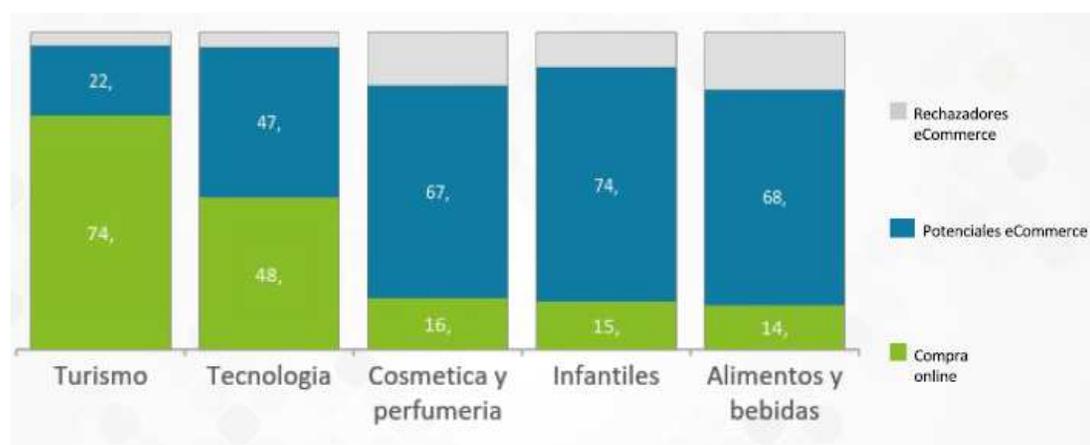
Debido a que las organizaciones realizan un análisis previo antes de comenzar a desempeñarse en el comercio electrónico, es que se encuentran más y mejor informadas

respecto a las diferentes opciones disponibles en el mercado, y son cada vez más exigentes respecto a los atributos con los cuales debe contar un sitio online.

Otro factor característico de la demanda de tiendas virtuales, es que no posee estacionalidad, sino que se presenta constante a lo largo del año sin realizar grandes fluctuaciones, debido a que todavía hay muchas empresas que no se encuentran en el canal online por lo que el porcentaje de ingreso de nuevos competidores al mercado por año es elevado y, las organizaciones que ya pertenecen al mismo, buscan diversificarse y muchas de ellas forman parte de más de una plataforma simultáneamente.

Por último, cabe destacar que, hasta el momento son cinco los rubros más tendientes a vender en internet, dada la demanda que existe de los mismos, los cuales son turismo, tecnología, cosmética y perfumería, infantiles y alimentos, donde las posibilidades de crecimiento dentro de cada categoría siguen siendo amplias, como puede observarse en el gráfico presentado a continuación.

Gráfico V: Rubros con mayor penetración en eCommerce



Fuente: Estudio Anual del Comercio Electrónico en Argentina 2016 – CACE

Sin embargo, el eCommerce puede aplicarse a un sinnúmero de categorías, por lo que todavía existen numerosos rubros por abordar. Para demostrar esto, se presentará un gráfico

tomado del estudio Anual de Comercio Electrónico 2016, realizado por la CACE, donde puede observarse las categorías donde ya ha sido implementado el eCommerce pero que todavía presentan bajos niveles de facturación y participación en el mercado, lo que da la pauta que este es un mercado que seguirá creciendo en los próximos años y, que presenta altos niveles de facturación, lo cual es un factor atractivo para el ingreso de nuevos competidores.

Gráfico VI: Segmentos abordados

Categoría - Rubro	Facturación 2014 (MM)	Facturación 2015 (MM)	Facturación 2016 (MM)	2016	
				Participación	Crecimiento
Pasajes y Turismo	9,990	17,310	25,584	25%	48%
Equipos y accesorios de audio/imagen, consolas, TI y telefonía	4,525	8,012	11,390	11%	42%
Artículos para el Hogar (muebles, construcción, decoración)	3,135	4,775	10,688	10%	124% ↑
Electrodomésticos (línea blanca y marrón)	3,100	5,453	8,196	8%	50%
Alimentos, bebidas y artículos de limpieza	2,520	3,591	6,858	7%	91% ↑
Accesorios para autos, motos y otros vehículos.	780	1,348	2,669	3%	98% ↑
Indumentaria deportiva	1,106	2,040	2,627	3%	29%
Entradas espectáculos y eventos	1,090	2,001	2,557	2%	28%
Indumentaria (no deportiva)	953	1,778	2,490	2%	40%
Cosmética y Perfumería	744	1,116	2,273	2%	104% ↑
Infantiles	1,040	2,000	2,165	2%	8%
Artículos de oficina	840	1,444	2,055	2%	42%
Artículos deportivos	794	1,321	1,637	2%	24%
Otros	5,689	9,663	12,562	12%	30%
Total B2C	36,307	61,857	93,757		
C2C	3,800	6,381	8,945	8,7%	51%
Total B2C + C2C	40,107	68,239	102,703		

Fuente: Estudio Anual del Comercio Electrónico en Argentina 2016 – CACE

Identificación y segmentación de mercado

Como se mencionó anteriormente, las plataformas pueden dirigirse a tres grandes grupos de consumidores, los cuales serán caracterizados a continuación.

- *Emprendedores*: este tipo de clientes suelen caracterizarse por ser personas jóvenes, en su mayoría que recién se insertan al mercado laboral o que tienen poca experiencia en el mismo, y que desean llevar a cabo un proyecto al cual en un principio no podrán inyectar de grandes capitales. Esto hará que, cuando un emprendedor busque una

plataforma sobre la cual sustentar su negocio, se centrará en opciones más económicas que no requieran de una inversión inicial grande ni de un mantenimiento mensual significativo.

- *Pymes*: compuestas por pequeñas y medianas empresas con un vasto desarrollo en el mercado que se caracterizan por ser en su mayoría compañías familiares que todavía se encuentran conducidas por las generaciones fundadoras, las cuales suelen centralizar la toma de decisiones. Dichas generaciones son más reacias a los cambios y sobre todo a introducirse en el comercio electrónico, por lo que serán cautelosos a la hora de elegir una plataforma sobre la cual volcar su estructura y normalmente irán por opciones rudimentarias y económicas hasta que hayan realizado un primer acercamiento al sector y obtengan resultados.
- *Empresas corporativas*: son aquellas con gran trayectoria en el mercado, que poseen una cultura organizacional muy marcada y que presentan amplias estructuras comerciales lo que les permite tener una mayor capacidad de inversión. Las inversiones que realicen serán previamente estudiadas y analizadas, para luego ejecutarlas con poco margen de error, por lo que las plataformas que sean elegidas por este tipo de empresas serán aquellas que presenten sustentabilidad en el largo plazo, buenos niveles de rendimiento y productividad, y que posibiliten la adaptación de la misma a las necesidades de la empresa y clientes de una manera rápida y eficaz.

Estimación de una demanda potencial

De acuerdo al estudio anual de Comercio Electrónico, realizado por la CACE en el año 2015, el 33% de la población argentina que es usuario-comprador de internet realizó al menos una venta, por lo que, si actualizamos los datos en base a la información recabada durante el año 2016, podemos decir que 6,5 millones de argentinos son potenciales clientes. Si centramos el análisis en las empresas corporativas y pymes, podemos estimar la demanda

en base a la cantidad de empresas que existen actualmente en el país, las cuales suman un número aproximado de 547.525, por lo cual ese será el universo de clientes potenciales a los cuales puede apuntar la organización.

Por el contrario, si centramos el análisis en un perfil emprendedor y, suponiendo que, cualquier persona puede emprender un proyecto sin distinguir el tamaño del mismo, podemos decir que la demanda potencial estimada será de 11,2 millones de personas, que son la cantidad de argentinos conectados que realizaron al menos una compra en los últimos 6 meses (CACE, 2016).

Factores que influyen en la elección de una plataforma eCommerce

Dado que, tanto empresarios como emprendedores son además usuarios de internet, las expectativas y motivaciones de compra de éstos serán consideradas las mismas que se aplican a todos los usuarios conectados en general, las cuales se mencionaran a continuación.

La primera característica importante a destacar es que, el 64% de los usuarios realiza sus compras a través de desktop (computadora fija, notebook y netbooks), y el otro 36% mediante mobile (celular, Smartphone y tablets), por lo que un aspecto importante que evaluarán las organizaciones a la hora de adquirir una tienda online es que la misma sea responsiva, es decir, que la visibilidad de la misma pueda adaptarse tanto a una computadora de escritorio como a celulares (CACE, 2016).

Otro factor importante a tener en cuenta, es que el 76% de los usuarios realizan sus pagos con tarjetas de crédito, y declaran que el financiamiento influye en la elección del medio de pago, por lo cual las empresas valorarán más aquellas tiendas que estén integradas a una plataforma de pago, que presenten amplitud de tarjetas con las cuales abonar y, que, a su vez, posibiliten la integración con más de un medio de pago (CACE, 2016).

Finalmente, otro elemento que condicionará la elección de la plataforma por parte de las empresas será la posibilidad que tenga la misma de integrarse con un operador logístico, ya que el 45% de los usuarios prefieren que le envíen sus productos a domicilio y el otro 8% retirarlos en la sucursal del operador. En adhesión a esto, se puede decir que los usuarios afirman que utilizan el canal online para realizar transacciones debido a que lo consideran una forma cómoda y fácil de comprar, ya que no deben trasladarse para adquirir un producto, sino que prefieren que el desplazamiento lo realice la empresa de logística, lo que significa un ahorro de tiempo (CACE, 2016).

Naturaleza y participantes en la decisión de compra

La elección de una plataforma de venta estará condicionada por los elementos anteriormente mencionados, los cuales son valorados por los diferentes tipos de usuarios.

En empresas corporativas y pymes, a la hora de realizar la elección de una plataforma, interferirían diferentes áreas que cumplirán un rol diferente en la decisión de compra. El primer sector a tener en cuenta es el de eCommerce y/o área de Marketing, o en caso de que la empresa no cuente con dichos sectores, el área comercial, ya que son quienes están en contacto con los compradores y conocen cuáles son los factores que los mismos valoran a la hora de realizar una transacción online. La segunda área que participará de la decisión de compra es la administrativa o de cobranzas, ya que analizarán en profundidad los costos directos derivados de la adquisición y los costos indirectos que supondrán el pago al proveedor logístico, porcentaje que debe abonarse al medio de pago, mantenimiento de la plataforma, entre otros.

En el caso de los emprendedores, la decisión es tomada por un pequeño grupo de personas o, en muchos casos, por una sola persona que es el mismo emprendedor, quien suele además liderar el proyecto. El análisis que se realizará será principalmente de costos,

los cuales no deben ser significativos, ya que la inversión inicial con la que suelen contar este tipo de proyectos es baja.

Estructura del Mercado

Antes de conocer cómo está compuesta la oferta del mercado y los principales competidores que interactúan en el mismo, se considera importante exponer la evolución que ha sufrido el eCommerce en los últimos 11 años, la cual será medida en base a la facturación generada por dicho sector.

Tabla V: Facturación Comercio Electrónico 2006-2016

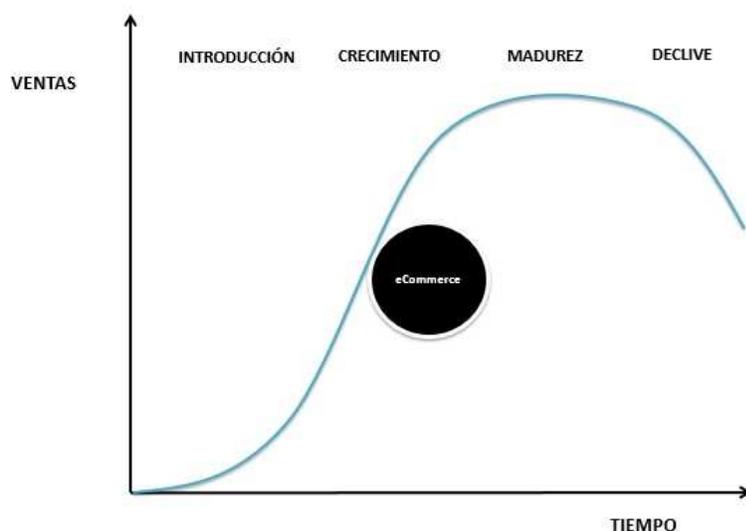
Argentina	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Facturación (en millones de pesos)	\$ 2.300	\$ 3.100	\$ 4.050	\$ 5.240	\$ 7.755	\$ 11.593	\$ 16.700	\$ 24.800	\$ 40.100	\$ 68.486	\$ 102.700
% Variación anual		34,8%	30,6%	29,4%	48,0%	49,5%	44,1%	48,5%	61,7%	70,8%	50,0%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la CACE

Como puede observarse, en los últimos diez años, el comercio electrónico ha presentado una tendencia evolutiva exhibiendo de manera continua altas tasas de crecimiento, las cuales a su vez se han incrementado considerablemente a partir del año 2013. A su vez, se proyecta que para el año 2019, las ventas del canal online aumentarán en promedio un 21% a nivel mundial y en un 20% en América Latina. De los países latinoamericanos, Brasil, México y Argentina son los que generan mayores ventas online y, de los cuales, Argentina fue el que presentó el mayor nivel de crecimiento en el 2015.

Para ampliar el análisis, se presentará el siguiente gráfico en el cual se observa el ciclo de vida por el que transita un mercado en general, donde además se puede ubicar al comercio electrónico en una etapa de crecimiento ya que, como se mencionó en otras oportunidades, todavía queda una amplia cantidad categorías por abordar y desarrollar dentro del sector.

Gráfico VII: Ciclo de vida del Mercado



Fuente: Elaboración propia en base a Philip Kotler

En base a la información presentada anteriormente, se concluye que el mercado del comercio electrónico se encuentra en una etapa de crecimiento, donde los niveles de facturación siguen aumentando a tasas elevadas, y se proyecta que este comportamiento continúe en los próximos años. Es un mercado atractivo para el ingreso de nuevos competidores ya que, como se mencionó anteriormente, el número de usuarios que eligen realizar sus compras a través del canal online sigue creciendo y, a su vez, quedan diversos rubros por desarrollar dentro de dicho mercado.

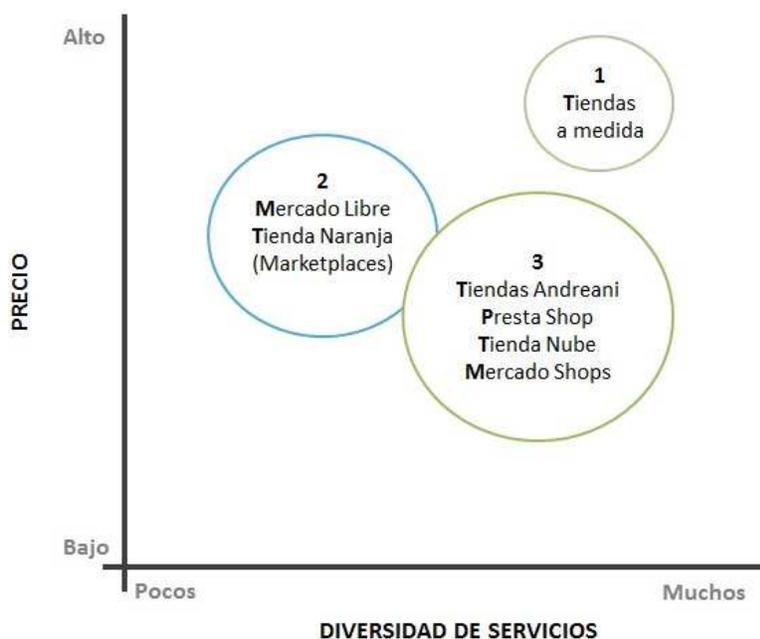
Mapa de Grupos estratégicos

A continuación, se procede a la elaboración de un mapa que expondrá los principales grupos de empresas que componen hoy la oferta eCommerce, donde cada conjunto quedará conformado por compañías que comparten estrategias similares en algunos puntos.

Para la confección de dicha matriz, se consideraron dos variables fundamentales que condicionan el accionar de las empresas en el mercado las cuales son, el precio y la

diversidad de productos ofrecidos por la empresa, tales como la integración con medios de pago y con un operador logístico.

Gráfico VIII: Mapa de Grupos Estratégicos



Fuente: elaboración propia

En el mapa que se observa anteriormente, se tomaron en cuenta las empresas con mayor presencia en Argentina, y se las agrupó de acuerdo al tipo al tipo de solución que ofrecen.

Dentro del *primer grupo* encontramos las tiendas a medida, las cuales son desarrollos específicos para las empresas, normalmente llevados a cabo por agencias o desarrolladores exclusivos de las organizaciones, por lo que estas plataformas presentan la posibilidad de incorporar la mayor diversidad de servicios como la empresa desee, lo cual también repercute en el precio, siendo los más elevados del sector.

El *segundo grupo*, está conformado por aquellos sitios denominados Marketplace, los cuales se diferencian de las demás porque no son plataformas exclusivas para una sola

empresa sino que nuclean un gran número de organizaciones dentro de la misma, por lo que el tráfico de clientes generado dentro de la plataforma es mayor, lo cual es esencial para cualquier tienda online y condiciona los aranceles que cobran este tipo de empresas. A su vez, al ser un formato tan masivo, no permite ningún tipo de personalización para las empresas ni la posibilidad de incorporar nuevos servicios más que los básicos ofrecidos por la plataforma que son la integración con medios de pago y, en algunos casos, integración con un operador logístico, por lo que la diversidad de servicios es baja, pero a un precio por encima de la media del mercado.

Finalmente, dentro del *tercer grupo*, se encuentran las plataformas estandarizadas las cuales se basan en diferentes tipos de plantillas predeterminadas que las empresas pueden utilizar y adaptar a su imagen de marca. Son las más utilizadas por los usuarios ya que, ofrecen los servicios esenciales para cualquier tienda propia (plataforma semi-personalizada con la posibilidad de incorporar mayor cantidad servicios si se abona un arancel superior, integración con medios de pago y distribución), a un precio muy competitivo en el sector.

Competencia

Como se expuso anteriormente, el mercado del comercio electrónico se encuentra compartido por una numerosa cantidad de empresas, las cuales pueden sub dividirse en tres grupos: tiendas estandarizadas, Marketplace y plataformas a medida. Para realizar el análisis competitivo, se hará foco sólo en el primer grupo al cual pertenece Tiendas Andreani. A continuación, se comparte un cuadro comparativo que resume las principales características que presentan estas plataformas.

Tabla VI: Cuadro comparativo de Plataformas eCommerce

Plataforma	Público objetivo	Tarifa	Servicio brindado	Servicios adicionales	Promociones	Presencia online
<i>Tiendas Andreani</i>	Pymes y empresas corporativas	Promedio	Plataforma estandarizada, integración con únicamente con Mercado Pago e integración con único proveedor logístico (Andreani)	Almacenamiento de stock	Primer mes gratis	Escasa
<i>Presta Shop</i>	Emprendedores, pymes y empresas corporativas	Elevada	Plataforma estandarizada, integración con diversos medios de pago e integración con diversos proveedores logísticos	Posibilidad de realizar envíos internacionales	No posee	Promedio
<i>Tienda Nube</i>	Emprendedores y pymes	Baja	Plataforma estandarizada, integración con diversos medios de pago e integración únicamente con OCA y Correo Argentino	Tutoriales online	Descuento en la comisión de Mercado Pago (4.65% + IVA en lugar de 4.95% + IVA)	Elevada
<i>Mercado Shops</i>	Emprendedores y pymes	Baja	Plataforma estandarizada, integración únicamente con Mercado Pago y Mercado Envíos	Gestión de inventarios e integración vía aplicaciones	No posee	Elevada

Fuente: Elaboración propia en base a investigación online

De las empresas analizadas en el cuadro anterior, se puede decir que todas apuntan a mercados similares, excepto Tiendas Andreani, que tiene por público objetivo un mercado más corporativo integrado por pymes y empresas de gran envergadura, por el interés que tiene la misma en consolidar mayores números de envíos en pocas organizaciones, y Tienda Nube que busca conquistar el mercado de emprendedores, los cuales tienen un gran porcentaje de participación dentro de la demanda.

En relación al costo de adquisición de una plataforma, la que presenta mayores tarifas es Presta Shop la cual justifica su valor en el hecho de que posibilita el ingreso de las empresas a mercados internacionales, cuando el resto de las plataformas apuntan únicamente al territorio nacional. Por el contrario, Tienda Nube y Mercado Shops son las que ofrecen los precios más bajos.

Respecto a los servicios brindados casi todas las empresas presentan un condicionante. En el caso de Tiendas Andreani la misma posibilita la integración con un único medio de pago y un único proveedor logístico (Andreani), Tienda Nube da la opción a elegir al cliente entre dos empresas (OCA y Correo Argentino) con cuál desea realizar la distribución y, finalmente Mercado Shops posibilita la integración con un solo medio de pago y un único proveedor que es Mercado envíos el cual a su vez está compuesto por tres empresas logísticas: OCA, Correo Argentino y OCASA. Presta Shop se diferencia del resto ya que da un abanico más amplio de posibilidades logísticas.

En cuanto a los servicios adicionales, en el cuadro sólo se hizo mención de aquellos que son diferenciales de cada empresa ya que hay algunos que son compartidos por todas, tales como la posibilidad de generar una dirección web propia, integración con herramientas de Google, creación de tienda en Facebook, gestión de ventas y panel de estadísticas. En este punto cada una de las organizaciones posee una característica diferencial de la competencia, aunque no todas son valoradas por el cliente de la misma manera.

De todas las empresas analizadas en el cuadro expuesto anteriormente la única que tiene menor nivel de exposición en el canal online es Tiendas Andreani, mientras que las otras tres tienen fuerte presencia tanto en redes sociales como en buscadores, realizando campañas orgánicas y pagas.

Por último, podemos decir Tiendas Andreani y Mercado Shops, son las únicas que ofrecen una ventaja adicional para los clientes, que es la posibilidad de acceder a promociones, las cuales ayudan en la reducción de los costos. En el caso de Tiendas Andreani, la misma ofrece un mes de servicio gratis que representa un monto \$999 + IVA, mientras que Mercado Shops presenta una reducción en la comisión que cobra Mercado Pago sobre cada una de las transacciones, por lo que el descuento será proporcional a la cantidad de ventas que realice la organización.

A su vez, se considera pertinente detectar la posición que ocupa cada una de las plataformas anteriormente mencionadas en el sector, y cuál se adapta mejor a las necesidades de los usuarios, para lo cual se empleó el “Cuadrante mágico de Gartner”, planteado por la consultora Gartner (1992).

Gráfico IX: Magic Quadrant de Gartner



Fuente: Elaboración propia en base al modelo planteado por Gartner (1992)

Como puede observarse en el gráfico expuesto, Tiendas Andreani es la empresa que posee una visión más acabada del mercado, dado a que entiende factores claves del mismo que ha ido analizando a lo largo de los años para aplicarlo a diferentes servicios que ofrece la compañía en general. Sin embargo, posee una baja capacidad de ejecución ya que todavía no consigue transformar el conocimiento en un producto que sea valorado por los clientes eCommerce y considerado relevante en el mercado. Tienda Nube se encuentra hace más años en el mercado lo que le ha posibilitado desarrollar un conocimiento del mercado avanzado, entendiendo algunas necesidades de los clientes como la posibilidad de contar con material de capacitación online para la ejecución y puesta en marcha de la plataforma, pero no ha generado grandes avances y no presenta proyectos que puedan resultar innovadores a futuro. Por otro lado, Mercado Shops y Presta Shop, son los sitios que poseen una visión de mercado menos acabada y sus servicios son rudimentarios, cumplen con una función básica específica, pero no poseen un factor distintivo.

Conclusiones

De acuerdo al análisis realizado, la primera conclusión a la que se arriba es que el sector presenta un especial atractivo, tanto para las empresas que ya se encuentran en él como las que desean ingresar, ya que es un segmento que ha presentado un crecimiento sostenido en los últimos años, con altos niveles de facturación, y se estima que este comportamiento se mantendrá durante unos años más ya que todavía existen un elevado número de rubros que no han sido abordados en el canal online, y otra cantidad que todavía tiene mucho mercado por absorber, lo que genera mayores oportunidades de venta para las empresas.

Otro factor que condiciona el mercado es la demanda del mismo, la cual en el caso de las plataformas de eCommerce no es estacional ya que la solicitud y apertura de tiendas

online se da de forma continua a lo largo de todo el año, y está compuesta por emprendedores y empresas de diversos tamaños y categorías que buscan iniciar un nuevo proyecto en el canal online, o diversificarse y complementar los esfuerzos realizados en el offline con el online.

Agregando a lo anterior, se puede decir que, al momento de realizar la evaluación y compra de una plataforma web, los clientes e intermediarios de compra valoran determinados aspectos tales como la capacidad del sitio a adaptarse a diferentes dispositivos móviles, ya que este medio ha crecido en los últimos años como canal de compra y consultas. Además, valoran el hecho de que la plataforma este integrada tanto a un operador logístico como a plataformas de pago que ofrezcan financiamiento y promociones.

Finalmente, podemos decir que la oferta de mercado está compuesta por un elevado número de organizaciones que buscan ofrecer a las personas y empresas plataformas que permitan la comercialización de sus productos y servicios, sin embargo, no todas poseen las mismas características, ya que algunas son creadas específicamente para una empresa, mientras que otras representan un espacio en el cual interactúan diversa cantidad de vendedores y compradores, como es el caso de los Marketplace. Enfocándonos en las empresas que se dedican a comercializar plataformas estandarizadas, se puede concluir que el nivel de competencia es alto ya que sólo algunas organizaciones ofrecen este tipo de tienda, todas con características de servicios similares, y los precios no se encuentran regulados, por lo que la estrategia de precios por la cual opten las empresas será un factor decisivo en el proceso de venta. Además, dado este contexto, los clientes son más susceptibles a los precios ya que no encuentran grandes diferencias entre las plataformas, por lo que la empresa que ofrezca algún tipo de descuento o promoción contara con una ventaja competitiva sobre el resto.

Sumado a lo anterior, se detectó que los principales jugadores del mercado de plataformas todavía se encuentran en un nivel descriptivo o inicial, ya que hacen foco a un aspecto particular del negocio, pero no tienen una visión global del mismo, no ofrecen un verdadero valor diferencial para el cliente el cual podría ser brindar herramientas de mayor flexibilidad e interacción que permitan la predicción de comportamiento del cliente, entre otros.

ANALISIS DE LA SITUACION INTERNA

Reseña histórica

Andreani S.A. es una empresa nacional fundada en 1945, la cual surgió como un emprendimiento familiar dedicado al transporte de mercaderías hasta transformarse en la actualidad en una de las compañías líder de logística en el país brindando una amplia variedad de servicios, entre los cuales se encuentra Tiendas Andreani, que fue lanzado en el año 2013 con el objetivo de vincular a la organización con empresas y emprendedores que emplearían el canal online como un medio de ventas, para así poder gestionar el envío de los productos hasta el consumidor final.

Gráfico X: Isologo de Tiendas Andreani



Fuente: proporcionada por la empresa

El proyecto Tiendas Andreani fue creado bajo la premisa de ser la primera solución en el mercado de plataformas virtuales que permita la generación de una tienda online, sea estándar o a medida, integrada a medios de pago y a un sistema de distribución de envíos.

Es decir, que reuniera los servicios indispensables para la gestión de un negocio virtual. Sin embargo, el resto de las plataformas existentes en el mercado incorporaron rápidamente dichas opciones a sus sitios por lo que esa característica dejó de ser una ventaja competitiva en el mercado.

La propuesta era considerada prometedora de manera tal que para el primer año de implementación se planteó como objetivo consolidar 500 tiendas online con el fin de incrementar el volumen de paquetes transportados, ya que la rentabilidad del negocio vendría dada en mayor medida por los envíos ejecutados y no por el ingreso generado de cobrar un mantenimiento mensual de la plataforma a los clientes.

Sin embargo, la realidad actual del proyecto no coincide con las expectativas que se tenían del mismo, ya que la cantidad de tiendas activas a la fecha no superan las 50 y el volumen de envíos generados por éstas es muy bajo, dado que la plataforma fue adquirida en su mayoría por emprendedores que se encuentran en un nivel de desarrollo bajo y que no generan grandes volúmenes de ventas.

A su vez, la plataforma sufrió en los últimos meses del 2016 y principios del año 2017 reiterados problemas técnicos, lo que generó la pérdida de clientes y el descontento general de los usuarios hacia Tiendas Andreani.

Visión

La empresa tiene como visión ser una organización destacada y líder en el mercado logístico, ofreciendo servicios de calidad, respaldados por un equipo humano profesional, calificado y comprometido, integrado bajo una estructura eficiente y socialmente responsable.

Misión

La misión de Andreani se enfoca en prestar servicios logísticos de excelencia a través de los cuales se pueda reafirmar el liderazgo de la organización en las operaciones logísticas argentinas.

Valores Corporativos

Los valores que regulan el que hacer de la organización son la vocación al servicio, la flexibilidad, la innovación y el trabajo en equipo, todos entendidos como pilares esenciales en cada actividad llevada a cabo por la empresa. La sinergia de todos estos elementos busca contribuir al crecimiento constante de la organización, apuntando siempre a la satisfacción tanto del cliente interno como externo, mediante la continua mejora de procesos y recursos, para ofrecer servicios que se adapten a los cambios del mercado y necesidades de los clientes, y que optimicen la rentabilidad del negocio.

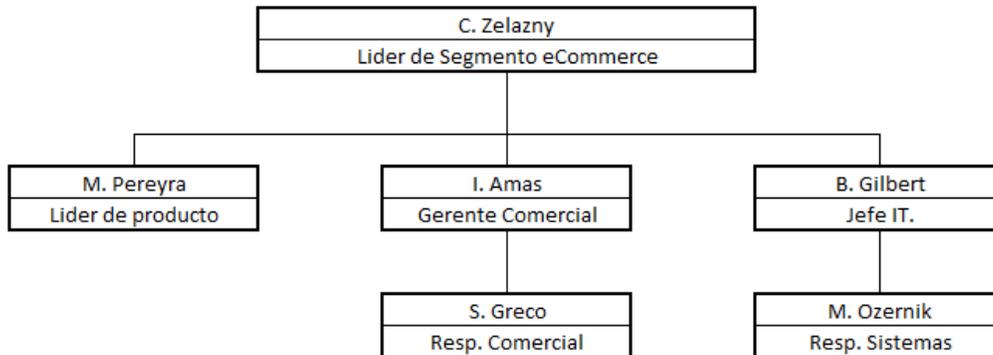
Como se observa, la empresa no ha definido misión, visión y valores por cada unidad de negocio, sino que los mismos han sido planteados a nivel organizacional, y debido a que Tiendas Andreani posee particularidades muy intrínsecas al servicio que hace que se diferencie del resto se considera pertinente definir, en una instancia más avanzada del proyecto, nuevos valores, misión y visión que se identifiquen con dicha área y marquen un horizonte claro al grupo de trabajo que la conforma.

Estructura Organizativa

El proyecto de Tiendas Andreani es liderado por un grupo de 6 personas, pertenecientes a diferentes áreas de la organización, quienes trabajan en pos de buscar nuevos clientes e idear mejoras en el servicio. El servicio está respaldado a su vez por las áreas de Facturación y Atención al Cliente, las cuales son comunes a todos los servicios de la organización, lo que genera que en algunas ocasiones el cliente de tiendas sea tratado de

la misma forma que otro usuario, cuando en realidad posee determinadas particularidades que lo diferencian del resto.

Gráfico XI: Organigrama de Tiendas Andreani



Fuente: Proporcionado por la empresa

Dentro del equipo principal se encuentran personas que ocupan rangos altos en de la organización y que cuentan con un elevado nivel de capacitación y conocimiento en las áreas de marketing, comercio electrónico, comunicación, sistemas, entre otros; lo que demuestra el interés que tiene la empresa en poder hacer crecer el servicio de Tiendas Andreani.

Los sectores de facturación y atención al cliente cuentan con equipos mayores a 20 personas cada uno, lo que eleva el número de involucrados en el servicio a más de 50. Si bien contar con equipos grandes asegura una pronta y rápida respuesta al usuario, también produce una pérdida de foco por parte del personal, el cual se encuentra atendiendo más de un tema a la vez y de diferentes servicios los cuales no tienen la misma característica ni importancia.

Análisis del mix de Marketing de Servicios

1. Elementos del Servicio

Si bien queda claro que el *servicio principal* que promete Tiendas Andreani, es el de ser una plataforma para la gestión de las ventas online, lo que la empresa busca brindar es una propuesta innovadora y diferente a lo ofrecido en el mercado, a través de la cual los empresarios y emprendedores puedan crear una tienda online, de manera simple y práctica, y que los ayude a potenciar su negocio e impulsar sus ventas.

Los clientes pueden elegir entre tres tipos de tiendas: la primera es la de **servicios**, la cual se crea en base a los diferentes diseños predeterminados que ofrece la plataforma, es auto gestionable y su finalidad básica es la de comercializar servicios online tales como clases, servicios de spa, reserva en hoteles, entre otros. El segundo tipo de plataforma que se puede generar es la de **productos**, la cual se diferencia de la anterior no en el diseño sino en el tipo de artículos que se pueden ofrecer, ya que a través de la misma se pueden vender tanto productos tangibles como servicios. La tercera y última tienda que se puede generar es la llamada para **empresas**, la cual tiene como característica distintiva que es diseñada a medida por un equipo capacitado en base a las necesidades y exigencias planteadas por el cliente. Esta última opción ofrece además la posibilidad de contar con un espacio para el almacenamiento de la mercadería y control de stock de la misma, como así también contar con un equipo que realice la gestión constante de la plataforma, lo cual incluye desde el armado del sitio, carga de productos, generación de reportes y estadísticas de las ventas, hasta la gestión de las campañas de marketing y publicidad.

Si bien se ofrecen tres tipos de tiendas online, el total de ventas concretadas se han generado sobre plataformas del tipo producto lo que denota la falta de comunicación de la empresa hacia otro tipo de consumidores, como es el caso de grandes empresas con trayectoria en el mercado.

El servicio principal que ofrece la empresa está a su vez respaldado por una serie de servicios adicionales que se llevan a cabo en la búsqueda de elevar los niveles de satisfacción del cliente.

Servicios de facilitación

- Información

Los clientes potenciales pueden obtener información respecto al servicio de Tiendas Andreani mediante la página web oficial de la empresa, la página web exclusiva de Tiendas Andreani, a través de campañas de mail y en los puntos de venta a través de folletos con los datos más importantes de la plataforma.

Los usuarios regulares de la tienda cuentan a su vez con acceso a diferentes fuentes de información que les permiten conocer el avance de su gestión y ventas. Dentro de la misma plataforma poseen un módulo de estadísticas y reportes en el cual se visualizan datos pertinentes sobre el comportamiento de los clientes y de los que todavía no lo son y acceden al sitio, lo cual es de fundamental importancia para el crecimiento del negocio.

Agregando a lo anterior, los usuarios también tienen acceso a e-Andreani, sistema desarrollado para que los clientes puedan realizar el seguimiento de sus envíos en forma autónoma y de manera online, y puedan estar informados respecto a indicadores básicos de la distribución tales como la eficacia y la performance.

- Toma de pedidos

Aquellos interesados que estén decididos a generar una tienda para su empresa podrán hacerlo a través de diferentes vías: completando el formulario de contacto ubicado en la página web oficial de Tiendas Andreani, comunicándose con un asesor telefónico o mediante el contacto directo con un ejecutivo comercial.

Una vez establecido el primer contacto con alguno de los agentes mencionados anteriormente y definido el tipo de plataforma que se desea obtener, comienza el proceso de apertura de la cuenta corriente del cliente, lo cual genera una demora administrativa de aproximadamente dos semanas hasta que el cliente pueda comenzar a operar.

- *Facturación*

En el caso del servicio en estudio la facturación se realiza de manera mensual a través de la cuenta corriente y se compone de dos tipos de gastos diferentes: un gasto mensual fijo, en concepto de la cuota mensual de mantenimiento de la plataforma, y un gasto mensual variable, el cual tendrá relación directa a la cantidad de envíos que el cliente realice durante el mes en cuestión. Ambos costos son informados al cliente antes de la apertura de la cuenta, y luego a través de la factura digital que reciben todos los meses.

A partir de Enero del 2017 se implementó un nuevo sistema de facturación y se migraron todos los clientes a SAP, lo que hizo que se modificaron los libros de precios y asignaciones de los clientes, generando errores en la facturación de los servicios de distribución, descontento por parte de los clientes que desconocen cuál es el monto real que deben abonar y una mayor carga administrativa para los empleados quienes tienen que controlar cada factura y luego emitir las notas de crédito correspondientes.

- *Pago*

Una vez recibida la factura el cliente tiene un plazo máximo de treinta (30) días para abonar la misma, lo cual lo puede realizar mediante depósito, transferencia bancaria o cheque propio al día. En el caso de que el cliente no respete los plazos establecidos para el pago de la factura se procede al cobro de débitos por intereses y suspensión del servicio hasta que se regularice la situación.

Servicios de mejora

- Consultas

El cliente dispone de diferentes canales a través de los cuales puede realizar sus consultas. Por consultas comerciales puede comunicarse vía telefónica, presencial o por mail con el ejecutivo designado a la cuenta, el cual brindará soporte de lunes a viernes; y/o telefónicamente o por mail con el centro de atención a clientes corporativos, disponible los siete (7) días de la semana. Por consultas técnicas, pueden comunicarse vía mail con el área de Web Services, donde recibirá asesoramiento técnico referido al uso y gestión de la plataforma.

- Hospitalidad

En lo que refiere a este punto cabe destacar que todo el personal contratado por la empresa ha sido capacitado para ofrecer una experiencia amena a los clientes, tanto en los espacios donde se produce una interacción directa como en los canales indirectos.

Durante los últimos años la empresa ha invertido capital destinado a la mejora de sus instalaciones con el objetivo de poder mejorar la experiencia del cliente durante su visita a las sucursales y plantas.

- Cuidado

Andreani posee políticas claras respecto a la seguridad de la información que se manipula, para asegurar una eficaz gestión y conservación de los datos gestionados por la compañía. La empresa se compromete a no divulgar, difundir ni comercializar condiciones, contratos, datos personales o información sensible (interna o restringida) alguna de la operatoria con clientes.

Algunos de los principios de la seguridad de la información en los que se soporta la norma regida por la empresa son: no repudio y trazabilidad, integridad, disponibilidad y accesibilidad, confidencialidad y autenticidad.

- *Excepciones*

La empresa ha elaborado un Plan de Recuperación de TI con el objetivo de poder dar soporte de manera casi inmediata y sistematizada a los clientes en caso de que surja algún inconveniente con la plataforma, y poder restituir los servicios tan pronto como sea posible. Este procedimiento proporciona un medio para la toma de decisiones respecto a la restauración de las instalaciones y del equipamiento una vez finalizada la contingencia.

Los clientes reciben atención personalizada de las áreas que correspondan dependiendo de la falla o reclamo ejecutado, con el fin de poder resolver el inconveniente casi de manera inmediata.

Conclusiones

De todos los elementos mencionados anteriormente, el cliente valora más aquellos que le brindan certeza y seguridad como es el caso de e-Andreani, donde poseen toda la información respecto a donde se ubican los productos enviados, el estado en el que se encuentran los envíos y reportes de los niveles de servicios prestados por el operador logístico.

Por el contrario, hay otros factores que causan un impacto perjudicial en los clientes como ha sido el caso en los últimos meses de los Web Services, servicios web que sirven para intercambiar datos entre aplicaciones, los cuales se han encontrado muy inestables provocando caídas de los sitios y pérdida de información, lo que a su vez generó una percepción negativa del servicio en los clientes y la posterior pérdida de alguno de ellos.

2. Lugar, ciberespacio y tiempo

Los canales que la empresa utiliza para la comercialización del servicio son tres: venta directa a través de un Ejecutivo de Cuentas Corporativo, venta telefónica a través de un agente de ventas o mediante la página web oficial de Tiendas Andreani, donde se comunican las características del servicio ofrecido, los diferentes planes a los cuales se pueden acceder y donde se puede encontrar el formulario de contacto para solicitar la adquisición del servicio. Indistintamente del medio que elija el cliente para realizar la consulta, la atención se recibe casi de manera inmediata con el objetivo de asegurarse que el cliente pueda evacuar sus dudas y ejecutar la adquisición del servicio en el mismo momento.

Una vez realizada la compra, el cliente recibe un correo electrónico con los datos de acceso a la plataforma y un instructivo con el detalle del paso a paso para que puedan comenzar con el armado y consiguiente puesta en marcha de la tienda online.

De todas maneras, si el cliente presenta inquietudes durante el proceso de ejecución, cuenta con la posibilidad de contactarse telefónicamente o vía mail con un asesor que lo guiará en los pasos que le presenten dificultad.

Si bien existen demoras administrativas hasta que finaliza el proceso de alta de la cuenta corriente, el cliente tiene acceso a su tienda desde el momento inicial para que pueda avanzar en el armado, diseño y puesta a punto de la plataforma hasta que se finalicen el resto de los procesos y puedan comenzar a operar en tiempo real.

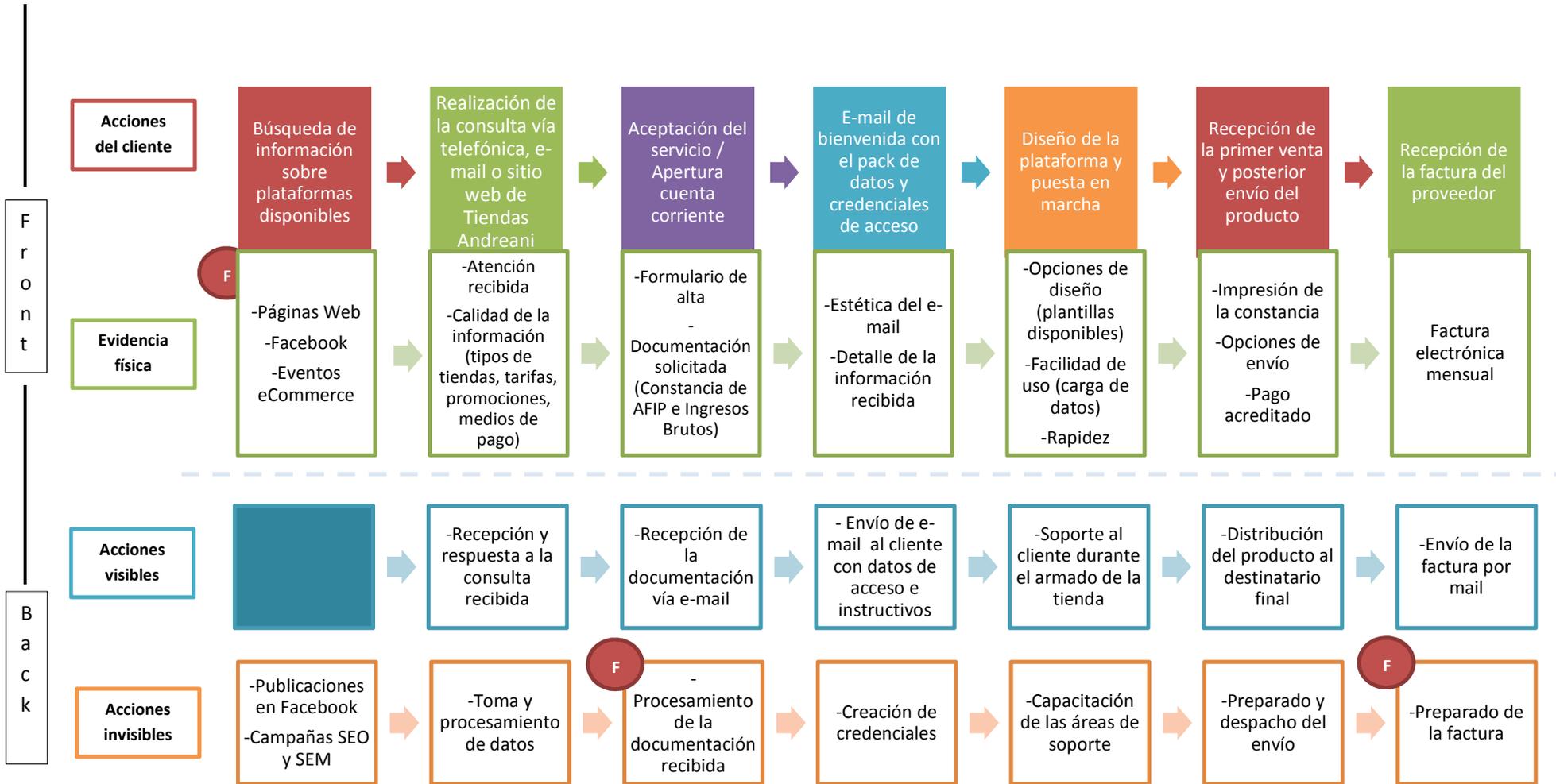
En términos generales el proceso se realiza de una manera dinámica con el fin de que el cliente disponga del servicio casi inmediatamente, pueda resolver sus inquietudes o problemas rápidamente y posea acceso a la información de manera continua.

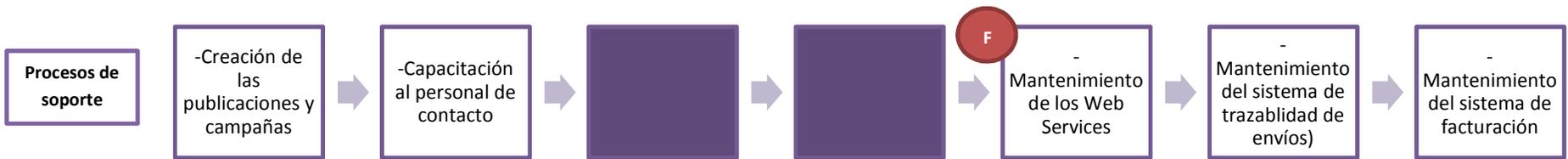
3. Proceso

Tal como se mencionó en oportunidades anteriores el cliente puede obtener información del servicio de diversas maneras, ya sea ingresando a la web de Tiendas Andreani vía telefónica o personal. Si bien la información que se detalla en dichos sitios es suficiente para que el cliente pueda tomar una decisión, una de las fallas más importantes que tiene la empresa en este punto es el hecho de que el servicio de Tiendas Andreani tiene poca visibilidad en los canales donde se promociona (fans page, buscadores online), producido fundamentalmente por falta de promoción y comunicación, lo que produce poco flujo de tráfico. Por lo que, mientras menos visitas tenga la página, menores serán los niveles de conversión.

Una vez confirmada la adquisición del servicio el cliente debe presentar cierta documentación para proceder a la apertura de la cuenta corriente a través de la cual se facturan todos los meses los envíos y el mantenimiento mensual del sitio. Dentro de las acciones mencionadas anteriormente se presentan dos puntos de falla, el primero relacionado a la apertura de la cuenta, ya que éste suele ser un proceso tedioso y que tiene una demora prolongada lo que provoca muchas veces la pérdida de los clientes que tienen apuro en lanzar su plataforma online; y el segundo punto de inflexión se encuentra dentro del proceso de preparado de la factura debido a que a partir del cambio de sistema de facturación se han comenzado a generar errores en la misma lo que genera descontentos en los clientes y retención de facturas.

Una vez que el sitio ha sido lanzado y se encuentra en funcionamiento, el cliente comienza a generar ventas las cuales luego son despachadas a través del operador logístico (Andreani) el cual se encarga de realizar la distribución del producto hasta el cliente final. Este proceso suele ser interrumpido cuando los Web Services no funcionan correctamente, ya que esto genera que los clientes no puedan procesar los envíos o en algunas ocasiones la caída total del sitio.





4. Productividad y Calidad

Con respecto a la productividad, la empresa tiene rigurosos procesos para la medición de dicho factor, por lo que se sigue muy de cerca el análisis de dos indicadores que consideran fundamentales, ya que afectan tanto al servicio principal ofrecido como a la percepción de calidad por parte del cliente: la eficacia de la distribución, la cual representa la cantidad de envíos efectivamente entregados sobre el total de envíos recibidos; y la performance de la distribución, que permite evaluar la cantidad de días transcurridos desde el inicio del ciclo operativo hasta la entrega final del producto.

A través de e-Andreani el cliente tiene posibilidad de generar y visualizar los reportes de eficacia y performance de sus envíos, para controlar que los servicios prestados por la empresa sean acordes a los pactados y que cumplan con los niveles de calidad esperados.

La organización a su vez realiza mucho foco sobre los dos indicadores anteriormente mencionados debido a que la rentabilidad del servicio viene dada por la distribución y no por el sitio en sí. Sin embargo, esto representa una falencia grande por parte de la empresa en relación al servicio de Tiendas Andreani, ya que no se realizan mediciones del rendimiento de la plataforma a nivel general que es el servicio esencial ofrecido. El único factor que es medido con periodicidad es el funcionamiento de los Web Services ya que si los mismos presentan errores o una mala performance la plataforma deja de funcionar.

5. Personal

Debido a que el servicio de Tiendas Andreani es tan amplio que impacta a diversas áreas de la organización tales como Marketing y Comunicación Digital, Servicios y Nuevos Negocios, Desarrollo Operativo, Atención al Cliente, Tecnología y Procesos. Es por ello que el número de empleados afectados a dicho servicio es elevado y supera las 50 personas, cada

una de ellas capacitadas en el área que le corresponda con el objetivo de otorgar el mejor servicio posible.

Debido a que Tiendas Andreani no es considerado un área sino un servicio, no posee recursos exclusivos, sino que los empleados de los sectores mencionados anteriormente tienen asignado el desarrollo de alguna actividad relacionada al sitio dentro de sus tareas generales.

Si bien hay áreas que han llegado a un nivel de calidad muy alto con personal altamente capacitado y eficiente, hay otras áreas que presentan deficiencias como es el caso de Atención al Cliente, dado que el total de personas asignadas a esta área no es suficiente para atender el volumen de consultas diarias recibidas lo que suele generar que el nivel de servicio prestado no sea óptimo generando una sensación de descontento en los clientes.

6. Promoción y educación

La comunicación realizada por la empresa sobre el servicio en estudio se lleva a cabo a través de diversos medios los cuales serán mencionados a continuación:

- *Presencia gráfica en puntos de venta:* mediante la exposición de folletos y ploteos de Tiendas Andreani en todas las sucursales de la empresa del país.
- *Presencia online:* la empresa generó una fan page para el servicio de Tiendas Andreani el cual no cuenta con publicaciones periódicas, ni posee una estrategia clara de comunicación.
- *Presencia en eventos:* desde hace cinco años la empresa realiza dos veces al año, durante el mes de mayo en Rosario y en junio en Córdoba, un evento enfocado exclusivamente en el segmento eCommerce donde se busca mejorar el

posicionamiento de la empresa en dicho sector y, a su vez, se utiliza el espacio para promocionar Tiendas Andreani mediante un stand donde se dispone de asesores que brindan información sobre la plataforma y se realiza la entrega folletos con información del servicio.

Dichas actividades son llevadas a cabo por la organización con el fin de posicionar el servicio de Tiendas Andreani como la única solución integral de eCommerce en el mercado para empresas corporativas y pymes. Sin embargo, no todas tienen el mismo grado de exposición y efectividad, siendo la presencia gráfica en los puntos de venta la que más capta la atención de los clientes y genera más conversiones.

7. Evidencia Física

En el caso del servicio de Tiendas Andreani son pocos los puntos donde el cliente tiene una interacción directa con elementos tangibles, por lo que es de suma importancia que dichos contactos sean efectivos y transmitan un buen nivel de servicio, lo que estará contemplado desde la atención recibida en el punto de venta, la calidad de la información brindada por el asesor, como la ambientación y cuidado de la sucursal en sí misma.

Otro elemento importante a tener en cuenta, es el mantenimiento del sistema que soporta la plataforma, ya que si bien es un elemento intangible se materializa en la naturaleza del servicio prestado, como por ejemplo cuando la tienda sufre una caída de los Web Services y los clientes no pueden realizar ventas o acceder a su propia información. Este ha sido un punto crítico en los últimos meses, ya que el sitio ha sufrido seguidas descompensaciones que han provocado una sensación de disconformidad muy grande en los clientes debido a que dichos inconvenientes han repercutido en sus ventas.

La eficacia y performance de la distribución, conceptos explicados anteriormente, también son factores que tangibilizan el servicio ya que una correcta prestación de este

servicio se traducirá en destinatarios satisfechos, de lo contrario ante una mala ejecución de la distribución los clientes finales suelen canalizar su descontento directamente con la empresa y no con el operador logístico lo que a su vez provocará una mala percepción del servicio general por parte del cliente.

8. Precio y costo

Los precios de los servicios están fijados teniendo en cuenta la competencia y los costos que tiene la organización para poder llevar a cabo la correcta prestación del servicio.

Los costos de los servicios se encuentran en constante análisis debido a la cantidad de elementos que tienen incidencia sobre los mismos, y por consecuencia cuando hay cambios en la matriz de costos hay modificaciones en las tarifas acordadas con los clientes.

Si bien los precios de la plataforma no presentan grandes fluctuaciones durante el año, las tarifas de distribución si aumentan en un mayor porcentaje ya que se ven afectadas directamente por las paritarias del Sindicato de Camioneros. Los importes varían de acuerdo al tipo de plataforma ya que los servicios otorgados no son los mismos, a continuación, se presentará el esquema de tarifas:

Tabla VII: Tarifas Tiendas Andreani

Tienda de Servicios	Tienda de Productos	Tienda Empresas
\$499 x mes	\$999 x mes	Cotización a medida

Fuente: Elaboración propia según datos proporcionados por Andreani

La empresa no trabaja con descuentos o rebajas en las tarifas acordadas, pero si ofrecen el primer mes de abono a la plataforma gratis para que los clientes puedan probar el servicio durante dicho período. Una vez pasado el mes los clientes deben informar si desean continuar con el uso del sitio o si prescindirán del mismo.

Análisis de Ventas

La evolución de las ventas del servicio no se dio de la forma en que la empresa esperaba ya que Tiendas Andreani se lanzó al mercado a fines del año 2013 con el objetivo de conseguir 500 tiendas en el plazo de un año, lo cual no pudo concretarse. Por el contrario, en un escenario totalmente opuesto al esperado, al día de la fecha la empresa cuenta con 47 tiendas activas con un bajo volumen de ventas, lo que genera un porcentaje de participación sobre la facturación de la unidad de negocio Correo casi nulo. Del total de la facturación generada por Tiendas Andreani, el 35% viene dada por empresas del rubro indumentaria y un 12% por organizaciones dedicadas a la comercialización de alimentos y bebidas.

Durante los dos primeros años las ventas presentaron un marcado crecimiento, obteniendo durante ese periodo casi el 90% de las tiendas que se encuentran activas, pero a partir del año 2015 las ventas de la plataforma sufrieron una importante caída, lo cual podrá observarse en la siguiente tabla donde se expone la evolución de las ventas de Tiendas Andreani desde el lanzamiento del proyecto hasta diciembre del año 2016:

Tabla VIII: Evolución de ventas

Período	2014	2015	2016
Cantidad de Tiendas (por año)	23	36	-12
Cantidad de Tiendas (acumulado)	23	59	47

Fuente: Elaboración propia según datos proporcionados por Andreani

Como puede observarse las ventas aumentaron en un 56% del año 2014 al 2015 pero durante el año 2016 sufrieron un abrupto decrecimiento, llegando a un total de ventas que no superan ni una quinta parte de lo proyectado.

Durante el 2015 el promedio de envíos generados a través de la plataforma fue de 300 por mes, luego en el 2016 subió a 1.000 envíos y durante el año 2017 se mantiene en los

1.200 envíos. Considerando que el valor del ticket promedio fue de \$86 en el año 2015, de \$112 en el 2016 y llegó a \$120 en lo que va del año 2017, los ingresos generados por Tiendas Andreani no supera los \$191.000 mensuales ($120 \times 1.200 + 47 \times 999$), por lo que la participación de dicho servicio sobre la totalidad de la facturación de la UEN Correo es muy baja.

Cartera de clientes

La empresa cuenta con una cartera de clientes específica de Tiendas Andreani, compuesta actualmente de 47 empresas, en su mayoría todas con un perfil emprendedor. Dentro de la base se encuentran datos específicos del comercio tales como nombre de fantasía, razón social, rubro, ubicación y datos relacionados al personal de contacto de la empresa, como por ejemplo nombre y apellido del encargado del área de eCommerce, e-mail y número de teléfono.

Si bien el servicio posibilita la creación de plataformas para la comercialización de productos o servicios, la totalidad de las tiendas que se han dado de alta hasta la fecha se dedican únicamente a la venta de productos. Para conocer en detalle la composición de la cartera se ha realizado una agrupación de cuentas de acuerdo al rubro al cual apunta, la cual se exhibe a continuación:

Tabla IX: Cartera de clientes Tiendas Andreani

Alimentos y bebidas	16
Calzado	6
Deco hogar	4
Indumentaria	14
Joyería	2
Salud y belleza	5
Total, general	47

Fuente: Elaboración propia según datos proporcionados por Andreani

Como puede observarse alimentos y bebidas, e indumentaria son los rubros que se destacan por tener una mayor participación sobre el total de tiendas, lo cual se coincide en parte con el informe generado por la CACE, respecto al comportamiento que tuvo el segmento eCommerce durante el año 2016, donde se muestra que los dos rubros mencionados anteriormente se encuentran dentro del top 10 de facturación y, particularmente, el de Alimentos y Bebidas presenta un crecimiento exponencial del 98%. Sin embargo, existen por lo menos 8 categorías más con importante presencia en el canal online donde la empresa no ha podido penetrar con el servicio de Tiendas Andreani.

Conclusiones

Una vez reunida y analizada la información interna de la empresa se puede arribar a diferentes conclusiones las cuales serán expuestas a continuación.

El primer punto importante a destacar surge del análisis realizado sobre la declaración de la visión, misión y valores de la empresa, los cuales han sido definidos de manera global y no específicos para el servicio de Tiendas Andreani, el cual se diferencia del resto de los servicios corporativos y productos postales que ofrece la empresa, lo que impide un cambio de perspectiva necesario para afrontar el segmento eCommerce. Como consecuencia de esto, los indicadores que se evalúan constantemente y, a los cuales el cliente tiene acceso, están relacionados directamente con la medición de la distribución de los envíos, pero no se miden el funcionamiento, rendimiento y productividad de la plataforma que es el servicio esencial.

La falta de definición de una visión y misión clara y específica para el servicio de Tiendas Andreani afecta también las estrategias que se utilizan en la comunicación y promoción de servicio, lo que puede detectarse en la inconsistencia entre los clientes que desea atraer la empresa y los que realmente consigue. Si bien busca hacer foco en un cliente

corporativo, las plataformas que se han vendido han sido adquiridas en su mayoría por emprendedores y algunas pequeñas empresas.

En segundo lugar, otro aspecto negativo que se debe considerar, es el hecho de que Tiendas Andreani no posee un área y equipo definido que trabaje exclusivamente para el proyecto, sino que empleados de diferentes áreas de la organización tales como Marketing, Atención al Cliente y Desarrollo Operativo tienen asignada dentro de su labor diaria alguna tarea relacionada al servicio anteriormente mencionado. Como consecuencia esto genera que algunas áreas no sean del todo eficientes en el cumplimiento de su función, como es el caso de Atención al Cliente, ya que el personal no es suficiente para atender el total de consultas y reclamos diarios que reciben de los diferentes servicios de la compañía.

Otro de los factores pertinentes a analizar, es la inestabilidad que ha sufrido durante el año 2016 y 2017 el sistema que da soporte y estabilidad a la plataforma denominado Web Services. Como se mencionó anteriormente, un mal funcionamiento del mismo puede producir la caída total del sitio. Este factor ha producido un descontento tal en los clientes que varios de ellos han decidido prescindir del servicio, lo que ha generado una caída en las ventas de la plataforma.

En cuanto a los aspectos positivos, cabe resaltar el rol importante que cumple el personal de la empresa, quienes han sido capacitados en la tarea que desempeñan para brindar un asesoramiento correcto al cliente, lo cual a su vez permite que la atención que reciba el cliente sea rápida, dinámica y pueda solucionar cualquier tipo de inquietud que el mismo tenga.

El cliente valora el hecho de contar con información actualizada de manera continua, y este punto es comprendido por la empresa por lo cual le brinda la posibilidad al usuario de acceder a una plataforma donde pueden realizar el seguimiento de los envíos despachados y

generar reportes sobre la eficacia y performance del servicio de distribución. Además, desde el momento en que se realiza la confirmación de la compra, el cliente cuenta con instructivos y soportes sobre cómo realizar la puesta a punto de la tienda, cómo ejecutar el procesamiento y despacho de la mercadería, entre otros aspectos.

Finalmente, otro punto positivo a destacar es que durante los últimos años la empresa ha comenzado a invertir en el mejoramiento de sus sucursales con el objetivo de que el consumidor final tenga una experiencia agradable dentro de las instalaciones de la empresa, sin largas colas y tiempos de espera. Para lograr esto también se capacitó a los empleados en pos de mejorar el servicio brindado.

Matriz FODA

A continuación, se resume en formato de tabla las principales fortalezas y debilidades que posee la organización extraídas del análisis interno previamente realizado, como así también las oportunidades y amenazas a las cuales se enfrenta provenientes del análisis externo.

Tabla X: Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Conocimiento profundo del mercado eCommerce	Visión sesgada del negocio hacia la distribución y no hacia el eCommerce
Personal atento y capacitado	Falta de comunicación y promoción hacia los segmentos de valor
Sistemas de información apropiados	Demoras administrativas en la apertura de las cuentas
Diversos canales de comunicación entre la empresa y el cliente	Errores de facturación
Rápida y constante atención al cliente	Deficiencias en el funcionamiento de la tienda
Buen estado de las instalaciones	Personal compartido por diferentes áreas

Sistemas de seguridad de la información	Falta de variables de medición de la plataforma
Posibilidad de ofrecer descuentos y promociones	Integración con un único medio de pago y un solo proveedor logístico
Plazos de pago amplios	Escasa publicidad del servicio ofrecido
	Pérdida de clientes y decrecimiento de ventas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Liberación de las importaciones	Elevados niveles de inflación
Cambio cultural de lo tradicional a lo digital	Disminución del consumo
Creciente tendencia del uso de Internet como canal de compra y venta	Incertidumbre económica
Elevadas tasas de crecimiento del sector eCommerce	Pérdida del poder adquisitivo de los clientes
Elevados niveles de accesibilidad a Internet por parte de la población argentina	Falta de leyes que regulen el sector eCommerce
Crecimiento de la demanda de tiendas online	Fuerte amenaza de productos sustitutos
La demanda no presenta estacionalidad	Elevados niveles de rivalidad entre las compañías
Espacio de crecimiento dentro de las categorías desarrolladas y posibilidad de desarrollar nuevas	Bajo grado de diferenciación
Nuevos perfiles de consumidores digitales en el mercado	Política de precios transparentes y su efecto sobre la desaparición de las cuotas sin interés
Fuerte presencia de mobile como método de consulta y compra	Elevado poder de negociación por parte de los proveedores
Ley 27.078 que establece que todos los argentinos deben tener acceso a una conexión de Internet	Fuerte presencia de la competencia en los medios digitales

Fuente: Elaboración propia

Diagnóstico

Mientras que las ventas a través de los canales off line, tales como centros comerciales o supermercados, presentaron en mayo del 2017 un crecimiento del 12,3% respecto al mismo período del año anterior; las ventas online tuvieron, durante el mismo período, un incremento del 33%. Esto denota Tiendas Andreani se encuentra en un mercado rentable y creciente, beneficiado por las nuevas tendencias culturales, donde la demanda transita un buen momento y genera numerosas oportunidades para las empresas que operen en el mismo.

Sin embargo, lejos de dicho panorama, Tiendas Andreani se enfrenta actualmente a una fuerte caída de las ventas y pérdida de clientes, lo que ha provocado a su vez que su participación en el mercado disminuya.

Dentro de las causas que han conducido a dichas situaciones se destacan las siguientes:

- Inicialmente se planteó un objetivo muy ambicioso y poco factible el cual no pudo alcanzarse, pero tampoco se realizaron análisis necesarios para detectar por qué no pudieron lograrse y así plantear nuevos objetivos que llevaran a generar un crecimiento del negocio
- La visión del servicio se encuentra sesgada hacia la logística más que al eCommerce, lo que provoca que las herramientas de medición que se proveen al cliente estén más enfocadas en la distribución de los productos que en la performance de la plataforma y su utilidad.
- Funcionamiento deficiente de la plataforma, principalmente de los Web Services que soportan el sitio, lo que genera la caída del mismo durante periodos prolongados durante los cuales los usuarios de Tiendas Andreani no pueden realizar ventas. En otras ocasiones, las fallas del sitio han generado pérdida de información tal como

imágenes, descripción de los productos, precios, entre otros; lo cual produce también una pérdida del tiempo productivo del comercio. Esta es una de las principales causas de la pérdida de clientes en los últimos años.

- Se realiza escasa comunicación del servicio, la cual a su vez no posee cohesión entre el mensaje comunicado y el segmento al cual se desea cautivar, por lo cual la misma no es efectiva.
- La competencia posee una fuerte presencia en medios digitales, realizando campañas y publicidad tanto en redes sociales como buscadores, por lo cual han acaparado una gran porción del mercado.
- Carencia de estrategias que permitan llegar a nuevos mercados y públicos de interés.
- No hubo previsión respecto a la evolución del mercado y de la oferta de los principales competidores del sector, por lo que la propuesta “innovadora” que presentaría la empresa al mercado, de ofrecer una plataforma que estuviera integrada a un operador logístico y a un medio de pago, se convirtió rápidamente en un commodity.

Frente a dicho panorama, se considera posible revertir y mejorar la situación actual de Tiendas Andreani, mediante la presentación y ejecución de una propuesta que se adecúe a las expectativas de la organización y a las necesidades de los clientes, apuntando a un segmento de valor que pueda aportar mayores niveles de rentabilidad a la organización como así también aumentando la presencia de la marca en los canales online, ya que se encuentra frente a un mercado que presenta altas tasas de crecimiento, inmerso en un entorno cultural y social con fuerte tendencia al cambio de los procesos tradicionales por digitales, que presenta numerosas oportunidades de negocio. Las conclusiones obtenidas serán utilizadas

posteriormente como guías para el planteamiento de intervenciones que contribuyan a una mejora de la situación actual.

II. PROYECTO DE APLICACIÓN

PROPUESTA DE APLICACIÓN

Introducción al Plan Estratégico de Marketing

En base al diagnóstico expuesto anteriormente se presenta la propuesta de aplicación basada en un marco de tiempo de dos años la cual, fundamentada en planes de acción concretos, permitirá mejorar la situación actual de la empresa. La misma estará basada en determinados ejes primordiales los cuales buscarán en una primera instancia ajustar la propuesta de valor, para alcanzar de una manera más eficaz al público objetivo y, en segundo lugar, incrementar las ventas del servicio de Tiendas Andreani mediante un aumento y mejora de la comunicación.

La primera etapa estará enfocada en reformular la oferta de servicio, para que esté acorde a las necesidades y expectativas del mercado meta. Posteriormente, se desarrollará una misión y visión propia del servicio, que marquen un horizonte claro de trabajo y esclarezcan los marcos de acción sobre los cuales deberán trabajar las personas afectadas al servicio para conseguir los resultados esperados.

La segunda parte del plan estará enfocada en generar un incremento de la cantidad de tiendas activas y una mayor notoriedad de Tiendas Andreani dentro del sector, para lo cual se plantearán acciones de comunicación y promoción enfocadas en generar un reconocimiento y recordatorio de la marca, como así también una valoración positiva de la misma.

Justificación de la propuesta

Los pilares sobre los cuales se basa la propuesta permitirán modificar la imagen percibida del servicio de Tiendas Andreani otorgándole una mejor y mayor participación en el mercado, lo cual se traducirá eventualmente en un incremento de las ventas.

Dado que existe cierta discrepancia entre el público al cual desea dirigirse la organización con Tiendas Andreani y al que realmente alcanza con sus esfuerzos de comunicación, se redefinirá la propuesta de valor teniendo en cuenta las tendencias del mercado y las preferencias tanto de los clientes actuales como potenciales, con el objetivo de transmitir los beneficios que le aportará la implementación de una Tienda Andreani.

Por consiguiente, la segunda parte del plan estará enfocada en dar a conocer la nueva propuesta de valor tanto a su público actual como objetivo, mediante un aumento de la difusión a través de diversos medios de comunicación tanto online como offline, para tener mayor visibilidad en el mercado. Además, se ejecutarán acciones promocionales que permitan incrementar las ventas para obtener una mayor participación en el mercado y recuperar con creces la porción de clientes que la empresa perdió en los últimos dos años.

Formulación de los Objetivos

Objetivos corporativos

Para poder definir los objetivos corporativos primero es necesario determinar la dimensión de la empresa por lo que en este proyecto se tomará como unidad de análisis el servicio de Tiendas Andreani, y no la organización como un todo, y el mercado en el que el mismo se desenvuelve. Debido a que el servicio antes mencionado genera una facturación anual que no supera los \$2.000.000, lo cual a su vez representa un 2% de la facturación total del sector durante el año 2016 que fue de \$102.700.000, es considerado una pequeña empresa

(Banco Central de la República Argentina, 2017). Al ser un servicio que no ha alcanzado un nivel de facturación alto, que por el contrario se encuentra en una situación de decrecimiento de ventas y pérdida de participación de mercado frente a un segmento que ha presentado altas tasas de crecimiento en los últimos años, y que se espera que continúe creciendo, el objetivo principal de la empresa estará enfocado en consolidarse en el sector eCommerce para lograr la supervivencia en el corto plazo, obtener un aumento del volumen de tiendas online vendidas mediante el recupero de clientes antiguos y captación de nuevos, y conseguir mayores niveles de rentabilidad a mediano-largo plazo. Para lograr dichas metas se hará foco en mejorar la posición competitiva redefiniendo la propuesta de valor, transformando las debilidades de la plataforma en un punto fuerte, e incrementando los esfuerzos de comunicación.

Objetivos de Venta

- *Incrementar en un 50% el número de Tiendas Andreani activas para el periodo mayo 2017 - mayo 2019*

Dicho objetivo se establece teniendo en cuenta la tasa de crecimiento del mercado, que fue del 51% durante el año 2016, y la tasa de decrecimiento de ventas de Tiendas Andreani que fue del 20% para el mismo periodo. Al plantear un crecimiento del 50% se busca activar en un plazo de dos años 24 tiendas más de las que ya se encuentran aperturadas, lo que compensaría el decrecimiento del 20% sufrido durante el año 2016 y generaría un incremento orgánico de la cartera del 30%.

Objetivos de marketing

- *Aumentar el nivel de conocimiento de Tiendas Andreani en el mercado en un 20% en el plazo comprendido entre mayo 2017 y mayo 2019*

Dicho objetivo es propuesto teniendo en cuenta el porcentaje de clientes que la empresa perdió en el último año, y la situación del mercado en el que se encuentra, el cual continúa presentando oportunidades de crecimiento.

- *Mejorar la percepción de la marca mediante la modificación de la propuesta de valor en el período mayo 2017 – mayo 2018*

Debido a que la empresa no estaba comunicando ningún valor agregado en su propuesta comercial respecto a la competencia, se realizará una modificación de la promesa de servicio mediante la cual se buscará atraer la atención de nuevos clientes y transformar la percepción que los clientes antiguos tenían de la marca, generando así una actitud positiva hacia la misma y mayor predisposición de compra.

- *Aumentar la notoriedad de la marca en los medios digitales en el plazo mayo 2017 – mayo 2019*

Dicho objetivo se plantea teniendo en cuenta que la empresa realizaba escasas acciones de comunicación respecto del servicio ofrecido en el canal online, sumado a que la competencia posee un posicionamiento consolidado en el mismo y continúa ganando mercado, por lo que se buscará aumentar la presencia de la marca en los medios digitales con el objetivo de atraer a nuevos clientes e incrementar las ventas.

Establecimiento de las Estrategias

Estrategia Corporativa

La estrategia corporativa planteada por la organización hacía foco en los servicios postales y de distribución que ofrece la misma pero no contemplaba a los clientes

eCommerce, los cuales poseen características distintivas que los diferencian del resto de los clientes de la empresa por lo cual, se considera necesario plantear una Misión y Visión concretas para Tiendas Andreani donde se consideren todos los aspectos del sector y sus consumidores.

- *Misión*

Ofrecer un servicio de calidad destacado por el rendimiento de su plataforma, que brinde información y seguridad a los clientes alcanzando un elevado nivel de satisfacción de los usuarios.

- *Visión*

Convertir a Tiendas Andreani en la plataforma de excelencia que ofrezca una solución corporativa integral para las empresas que se desenvuelvan en el mercado del comercio electrónico.

- *Estrategia competitiva*

En base a las estrategias planteadas por Michael Porter, se puede decir que Tiendas Andreani perseguirá una estrategia de *diferenciación*, ya que buscará ofrecer una propuesta más especializada y personalizada que la competencia, para el sector eCommerce en general, pero haciendo especial foco en las empresas.

Estrategia de Cartera

Para definir esta estrategia se tomará como base la Matriz de Ansoff planteada por Sainz de Vicuña (2000), la cual plantea cuatro estrategias posibles de las cuales se perseguirán dos:

- *Penetración de mercado*

Se buscará penetrar el mercado actual aumentando la notoriedad de marca ejecutando planes de acción, y estrategias de comunicación y promoción que impulsen la demanda del servicio y posibiliten incrementar la participación en el mercado.

- *Desarrollo de nuevos mercados*

Se buscará abordar con mayor intensidad el mercado corporativo, en el cual la empresa todavía no ha podido ingresar con los esfuerzos realizados, para lograr aumentar los niveles de demanda y los volúmenes de productos transportados.

Estrategia de Segmentación

La organización apuntará a dos segmentos de mercado diferentes definidos en base a los ejes estratégicos anteriormente planteados, los cuales son considerados rentables para la empresa.

Por un lado, la estrategia de segmentación estará enfocada en penetrar el mercado actualmente alcanzado por Tiendas Andreani, el cual está compuesto por *pequeñas y medianas empresas*, a través de una mejora e incremento de las acciones de comunicación y promoción llevadas a cabo por la empresa respecto a los servicios que se encuentran vigentes. Y, en segundo lugar, se buscará captar mediante una nueva propuesta de valor un segmento de mercado diferente integrado por *organizaciones de carácter corporativo*.

Estrategia de Posicionamiento

Este es un punto muy importante para el plan, ya que el desarrollo correcto de esta estrategia será clave para lograr el objetivo final que es lograr mejorar el posicionamiento de Tiendas Andreani, convirtiéndolo en una de las plataformas de referencia en el eCommerce y, generando en el largo plazo, un incremento de las ventas. Para esto, será

fundamental trabajar sobre sus ventajas diferenciales, cómo se transmitirán, y de qué manera se llegará a la mente de los consumidores.

Además, se considera pertinente lograr una vinculación afectiva de los clientes con la marca, no sólo atendiendo aspectos racionales de la plataforma tales como su funcionamiento y precio, sino también generando experiencias positivas que generen un sentido de pertenencia hacia Tiendas Andreani.

Para poder definir los ejes de posicionamiento se tomaron en cuenta los aspectos que son valorados por los consumidores a la hora de elegir una plataforma sobre la cual desarrollar su tienda de venta online, estos son: que esté integrada tanto a un medio de pago como a un operador logístico y que sea responsiva. Sin embargo, estos elementos no significan una ventaja competitiva para la empresa, ya que todas las organizaciones del sector incluyen estos aspectos dentro del servicio principal. Es por esto que se tomarán como referencia las tendencias del mercado para definir los ejes centrales de posicionamiento:

- ✓ *Trayectoria*: apoyándose en la trayectoria que posee la empresa que respalda el servicio.
- ✓ *Rapidez*: ágil implementación y rápida puesta en marcha del servicio.
- ✓ *Seguridad*: tanto de la información que se manipula de los clientes como del usuario final
- ✓ *Atencion personalizada*: obteniendo un servicio de asistencia las 24hs.
- ✓ *Tendencia*: plataforma con la última tecnología en eCommerce, la cual posibilita que el sitio se renueve constantemente y nunca deje de estar actualizado respecto a las innovaciones del mercado

- ✓ *Segmentación:* integrada a herramientas de publicidad y promoción que permitirán mantener una comunicación fluida con los clientes actuales y potenciales, incrementando la presencia de marca.

Estrategias Funcionales

- *Elementos del servicio:* se implementarán mejoras en el servicio y en la propuesta de valor, para mejorar el valor percibido del mismo. Como así también, se incorporarán elementos que complementen al servicio esencial, y le agreguen valores diferenciales.
- *Lugar, espacio y tiempo:* se implementará un chat dentro de la página oficial de Tiendas Andreani que este habilitado las 24hs con la finalidad de dar curso de una manera ágil y rápida a las consultas de los usuarios interesados en adquirir el servicio.
- *Proceso:* se simplificarán los procesos internos respecto a la toma de pedidos para que los usuarios interesados puedan convertirse en clientes sólo completando un formulario y presentando la documentación impositiva, sin necesidad de esperar tres semanas para la apertura de la cuenta. Además, se llevarán a cabo un mayor número de acciones de comunicación online para dar mayor notoriedad al servicio en el sector, como así también se realizarán actividades promocionales para incentivar las ventas.
- *Productividad y calidad:* se implementará la medición de nuevos índices que midan de manera constante la velocidad de carga y respuesta de la plataforma, como así también que monitoreen el estado de los Web Services.
- *Personal:* se trabajará con un equipo de atención al cliente dedicado para los clientes eCommerce los cuales serán capacitados en las características fundamentales de dicho sector.

- *Promoción:* se promocionará el servicio tanto de manera online como offline, mediante medios de comunicación tradicionales y digitales.
- *Precio y costo:* se ofrecerán descuentos sobre las tarifas de distribución a aquellos clientes que alcancen una imposición mensual que supere los 500 envíos. Y a su vez se mantendrá la estrategia actual de bonificación del primer mes de mantenimiento de la plataforma.

Planes de Acción

Los programas de acción descritos a continuación se plantearon en base a los ejes estratégicos mencionados anteriormente.

Programa I: Nuevas Percepciones

Objetivo al que responde

- Mejorar la percepción de la marca mediante la modificación de la propuesta de valor en el período mayo 2017 – mayo 2018

Descripción general

Como se ha mencionado durante el desarrollo del plan, la empresa no ha podido conseguir el posicionamiento deseado en el mercado por lo cual, mediante este programa, se buscará construir una nueva propuesta de valor que ayude a crear una percepción positiva respecto al servicio de Tiendas Andreani, como así también incorporar y tangibilizar la estrategia de posicionamiento anteriormente planteada.

Objetivos del programa

- Crear una nueva propuesta de valor, que logre transmitir la necesidad que necesidad se estará resolviendo con la implementación de Tienda Andreani, y los aspectos diferenciales y beneficios del servicio.

Metodología

Se desarrollará una nueva propuesta de valor que transmita los ejes de posicionamiento anteriormente mencionados con el objetivo de tener una mayor penetración en la mente de los usuarios potenciales y poder convertirlos en clientes, como así también generar percepciones y valoraciones positivas hacia la marca. Algunos de los aspectos que se buscarán transmitir serán mencionados a continuación:

- *Trayectoria:* apoyándose en la trayectoria que posee la empresa que respalda el servicio.
- *Rapidez:* ágil implementación y rápida puesta en marcha del servicio.
- *Atencion personalizada:* obteniendo un servicio de asistencia las 24hs.
- *Tendencia:* plataforma con la última tecnología en eCommerce, la cual posibilita que el sitio se renueve constantemente y nunca deje de estar actualizado respecto a las innovaciones del mercado
- *Segmentación:* integrada a herramientas de publicidad y promoción que permitirán mantener una comunicación fluida con los clientes actuales y potenciales, incrementando la presencia de marca.

Tal como indica la “ley de difusión de innovación”, para que una idea o concepto sea aprobado por una porción mayoritaria en el mercado, es necesario alcanzar en un principio al grupo de *innovadores* y *primeros seguidores*, que representan aproximadamente un 18% del mercado. Una vez que estos dos grupos hayan aceptado el servicio, lo hará el resto de la

masa. Para lograr esto, la nueva propuesta será difundida a través de la exposición tanto en canales online como offline.

Online

- *Facebook*: se implementarán nuevas piezas gráficas donde se transmita explícitamente el nuevo mensaje que desea comunicar la empresa, las cuales serán colocadas tanto en la portada de la Fanpage, para que tenga una exposición constante, como en el muro de forma esporádica.



- *Página web de Tiendas Andreani*: se procederá a reemplazar la imagen principal del home del sitio oficial, donde el mensaje principal será la nueva propuesta de valor a comunicar.



Offline

- Sucursales: en base a la nueva propuesta de valor, se diseñarán nuevos planteos para las sucursales, donde se haga énfasis en las bondades de Tiendas Andreani. A continuación, se detalla un ejemplo del formato que podrían tener las nuevas gráficas:



- Folletería: se rediseñarán los folletos, para que sean más atractivos y transmitan la nueva propuesta de valor. Los mismos serán entregados tanto en las

diferentes sucursales del país de Andreani, como en los eventos en los que se participe activamente.



Responsables

- Área de Marketing
- Área de Comunicación
- Líder de Segmento
- Líder de Producto

Control

- Área de Marketing
- Área de Comunicación
- Líder de Segmento

Costos

Tabla XI: Costos programa I

ITEM	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Rediseño de folletería (logotipo / isotipo / aplicaciones básicas / guía uso y aplicaciones)	\$ 10.541,00	\$ 10.541,00
Folletería (1.000 folletos por sucursal, las cuales son 100 a nivel país)	\$ 0,40	\$ 40.000,00
Banner roll up (8 banners para utilizar en eventos)	\$ 1.512,50	\$ 12.100,00
Vinilos (1 vinilo por cada sucursal)	\$ 1.234,20	\$ 123.420,00
TOTAL		\$ 186.061,00

Fuente: elaboración propia

Plazo

- Preparación: mayo 2017 a agosto 2017
- Implementación: septiembre 2017 a enero 2019
- Control: febrero 2019 a mayo 2019

Programa II: Mejoras del Servicio

Objetivo al que responde

- Mejorar la percepción de la marca mediante la modificación de la propuesta de valor en el período mayo 2017 – mayo 2018
- Incrementar en un 50% el número de Tiendas Andreani activas para el período mayo 2017 - mayo 2019

Descripción general

Mediante este programa se contratará un nuevo proveedor de web hosting, para mejorar el funcionamiento y rendimiento de la tienda online, ya que el contratado hasta el momento presentó reiteradas fallas en los últimos meses, lo cual fue uno de los factores principales que llevó a la pérdida de clientes.

Objetivos del programa

- Mejorar el rendimiento de Tiendas Andreani, para garantizar un correcto funcionamiento de la plataforma y brindar seguridad al cliente.

Metodología

Se contratará el servicio de un host dedicado para Tiendas Andreani denominado Amazon EC2, brindado por la empresa Amazon Web Services (AWS), el cual otorga la posibilidad de tener IP elásticas, permite colocar instancias en diferentes ubicaciones, tiene opciones de almacenamiento flexible, permite un alto volumen de almacenamiento, mejor desempeño, auto scaling o escala automático, lo que permite aumentar automáticamente la capacidad del Web Services de acuerdo al tráfico del sitio (muy útil para campañas tales como Hot Sale y Cyber Monday); entre otras funcionalidad que ayudarán a mejorar el rendimiento del sitio.

Esta actividad será ejecutada por las áreas de Web Services y Tecnología de la información de la organización, quienes llevarán a cabo los siguientes pasos para la migración del sitio al nuevo servicio de hosting:

1. Implementar una instancia de Amazon EC2
2. Configurar la instancia
3. Realizar cambios al sitio web

Responsables

- Gerente comercial
- Líder de Producto
- Área de Tecnología de Información
- Área de Web Services

Control

- Área de Administración Comercial
- Área de Tecnología de Información
- Área de Web Services
- Líder de Producto

Costos

Tabla XIII: Costos programa II

ITEM	COSTO	
	MENSUAL	ANUAL
Amazon EC2	\$ 19.147,72	\$ 229.796,70
TOTAL		\$ 229.796,70

Fuente: elaboración propia

Plazo

- Preparación: mayo 2017 a noviembre 2017
- Implementación: diciembre 2017 a diciembre 2018
- Control: enero 2019 a mayo 2019

Programa III: Presencia en Eventos

Objetivo al que responde

- Aumentar el nivel de conocimiento de Tiendas Andreani en el mercado en un 20% en el plazo comprendido entre mayo 2017 y mayo 2019
- Incrementar en un 50% el número de Tiendas Andreani activas para el período mayo 2017 - mayo 2019

Descripción general

Mediante este programa se buscará mantener presencia en eventos relacionados con el eCommerce mediante la participación como sponsors, exposición de stand de Tiendas Andreani para facilitar el contacto con usuarios interesados y brindar mayor información respecto al servicio. Como así también, formar parte del panel de disertantes de los eventos mediante la participación de un miembro de la organización que presente el servicio de Tiendas Andreani y pueda hablar del negocio del eCommerce en general.

Objetivos del programa

- Aumentar la notoriedad de marca mediante la presencia en eventos relacionados al sector eCommerce

Metodología

Se mantendrá participación en los eventos generados por Andreani tanto en Córdoba Capital como en Rosario, denominados *Encuentro de Comercio Electrónico*, los cuales convocan desde hace más de cinco años a más de 1.000 personas en cada. Los mismos, además, poseen un gran nivel de difusión tanto por parte de la empresa como en medios de comunicación adheridos, lo que le da a la empresa mayor exposición en el segmento

eCommerce. Además, se intervendrá en el *eCommerce GO*, evento generado por la CACE, Cámara Argentina de Comercio Electrónico en la cual participa activamente la organización, en las plazas de Córdoba Capital, C.A.B.A, Bahía Blanca, Mar del Plata, Rosario y Tucumán. Y, por último, se considera pertinente participar también en el eCommerce Day, evento generado por el eCommerce Institute, el cual aglutina a más de 3.500 personas todos los años, buscando fomentar el comercio electrónico e instruir a los participantes en dicha disciplina.

Mayo

Encuentro Comercio Electrónico Rosario: Stand + Disertante

Junio

Encuentro Comercio Electrónico Rosario: Stand + Disertante

Agosto

eCommerce Day Buenos Aires: Disertante

eCommerce GO Córdoba: Sponsoreo + Stand + Disertante

eCommerce GO Mar del Plata: Sponsoreo + Stand + Disertante

Septiembre

eCommerce GO Tucumán: Sponsoreo + Stand + Disertante

eCommerce GO Rosario: Sponsoreo + Stand + Disertante

eCommerce GO Mendoza: Sponsoreo + Stand + Disertante

eCommerce GO Bahía Blanca: Sponsoreo + Stand + Disertante

En cada uno de los eventos mencionados anteriormente se participará de las siguientes maneras:

- Stand: se hará uso de dichos espacios para ubicar un stand de Tiendas Andreani, en el cual se ejecutará la presentación del servicio en un TV led y se hará entrega de folletos y merchandising de la plataforma. Además, se dispondrá de un asesor comercial que pueda brindar información y generar relaciones comerciales con personas que demuestren interés en el servicio.
- Sponsor: se participará además como sponsor de dichos eventos para fomentar la asociación de la marca con el eCommerce. Cada uno de los encuentros mencionados se promociona durante un mes tanto en medios online como offline, donde se realiza mención de los sponsors, al igual que durante el desarrollo del evento, lo que permite la visibilidad de la marca durante dichos plazos.
- Speakers: Iván Amas, Gerente Comercial eCommerce de Andreani y Director de la Comisión de Logística de la CACE, participará como disertante en dichos eventos hablando de diferentes temáticas del eCommerce y utilizando como ejemplo el servicio de Tiendas Andreani, lo cual permitirá conocer el servicio y sus funcionalidades.

Responsables

- Área de Marketing
- Área de Comunicación
- Gerente Comercial

Control

- Área de Marketing

- Área de Comunicación
- Gerente Comercial

Costos

Tabla XIII: Costos programa III

ITEM	COSTO	
	UNITARIO	TOTAL
Sponsor Bronze eCommerce Day (stand + emailing + sitio oficial del evento + entradas de cortesía)	\$ 116.375,00	\$ 116.375,00
Sponsor eCommerce GO (sin costo por ser socios de la CACE)	\$ 0	\$ 0
Alquiler TV led (alquiler por 10 eventos)	\$ 1.500,00	\$ 15.000,00
Folletería (10.000 piezas)	\$ 0,31	\$ 3.100,00
TOTAL		\$ 134.475,00

Fuente: elaboración propia

Plazo

- Preparación: enero a febrero 2018
- Implementación: mayo a septiembre 2018
- Control: noviembre a diciembre 2018

Programa IV: Promoción Fechas Especiales

Objetivo al que responde

- Aumentar el nivel de conocimiento de Tiendas Andreani en el mercado en un 20% en el plazo comprendido entre mayo 2017 y mayo 2019

- Acrecentar la presencia digital de la marca en el plazo mayo 2017 – mayo 2019
- Incrementar en un 50% el número de Tiendas Andreani activas para el período mayo 2017 - mayo 2019

Descripción general

Mediante este programa se incentivará a las empresas que todavía no han participado de eventos online, tales como Hot Sale y Cyber Monday, que lo hagan por primera vez desde una plataforma de Tiendas Andreani donde contarán con el apoyo y asesoramiento de un equipo experimentado en dichas campañas, y podrán acceder a descuentos en los planes de participación establecidos por la CACE.

Objetivos del programa

- Incentivar la generación de nuevas tiendas
- Aumentar la facturación de Tiendas Andreani

Metodología

Como se mencionó anteriormente, Andreani está adherida a la CACE, donde participan activamente diferentes integrantes de la empresa como miembros de las comisiones, lo que posibilita que la misma tenga acceso a descuentos para sus clientes en los planes y aranceles que deben abonar las empresas para participar de las campañas de Hot Sale y Cyber Monday, caracterizadas por generar en pocos días un volumen de tráfico muy elevado, lo que duplica las ventas de las empresas que participen de dichos eventos online.

Por lo que, la organización hará uso de este recurso para ofrecer una promoción para **clientes nuevos** que conste de la creación de una Tienda Andreani con un costo de mantenimiento nulo por un plazo de 6 meses y, además, un 15% de descuento en la categoría que elija el cliente para participar tanto.

Los **usuarios actuales** del servicio también podrán acceder a un descuento del 20% para participar de Hot Sale y Cyber Monday, ya que el objetivo no es sólo incentivar la compra de nuevas plataformas, sino además poder aumentar el volumen de envíos transportados en los períodos que duren dichas campañas.

Dichas promociones se comunicarán a través de diferentes medios, durante los tres meses previos a la acción, los cuales se mencionarán a continuación:

- Campañas de e-mail marketing a la base de datos de clientes la organización
- Se publicarán banners online en el sitio oficial de Tiendas Andreani
- Se realizará pauta publicitaria en Facebook durante tres meses antes de cada evento

A continuación, se presentarán algunos ejemplos de los banners que se utilizarán para promocionar los descuentos ofrecidos:

CLIENTES



¿QUERÉS VENDER MÁS?

PARTICIPÁ Y DUPLICÁ TUS VENTAS



Tu Tienda Andreani

6 MESES GRATIS

En la categoría que elijas

15% DESCUENTO

www.tiendasandreani.com

NO CLIENTES



¿QUERÉS VENDER MÁS?

PARTICIPÁ Y DUPLICÁ TUS VENTAS



En la categoría que elijas

20% DESCUENTO

www.tiendasandreani.com

Responsables

- Área de Marketing
- Área de Comunicación
- Líder de Producto

Control

- Área de Marketing
- Área de Comunicación

Costos

Tabla XIV: Costos programa IV

ITEM	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Banner animado (Confección de dos banners diferentes para la comunicación de la promoción)	\$ 1.550,00	\$ 3.100,00
Diseño de piezas gráficas para campaña de e-mail marketing	\$ 800,00	\$ 800,00
Campaña publicitaria en Facebook (Durante 4 meses al año)	\$ 3.000,00 (valor por mes)	\$ 12.000,00 (valor por 4 meses)
TOTAL		\$ 15.900,00

Fuente: elaboración propia

Plazo

- Preparación: noviembre 2017 a enero 2018
- Implementación
HOT SALE: febrero a abril 2018
CYBER MONDAY: agosto a octubre 2018
- Control: noviembre 2018 a febrero 2019

Programa V: Descuento Amigos

Objetivo al que responde

- Aumentar el nivel de conocimiento de Tiendas Andreani en el mercado en un 20% en el plazo comprendido entre mayo 2017 y mayo 2019

- Incrementar en un 50% el número de Tiendas Andreani activas para el período mayo 2017 - mayo 2019

Descripción general

Mediante este programa, se ofrecerá la bonificación de los costos de mantenimiento de la plataforma durante 1 año a aquellas empresas corporativas que actualmente estén utilizando servicios de Andreani, y que realicen ventas online, con el objetivo de que migren de su plataforma actual a Tiendas Andreani. En el caso de clientes que todavía no cuentan con un sitio online, se ofrecerá el mismo descuento para que lo realicen por primera vez en la plataforma ofrecida por la empresa.

Objetivos del programa

- Posicionar a Tiendas Andreani dentro del sector corporativo asociándose a grandes marcas
- Incrementar el volumen de envíos a distribuir
- Aumentar la cantidad de tiendas activas para ganar posicionamiento en el mercado

Metodología

La organización opera actualmente con un elevado número de compañías, reconocidas a nivel nacional, que adquieren otro tipo de servicios, tales como productos postales, encomiendas o distribución eCommerce, pero que no han optado por crear su sitio en Tiendas Andreani, por lo cual se ofrecerá una promoción para los clientes corporativos de Correo Andreani, la cual constará de la bonificación durante un año del servicio de Tiendas Andreani.

El objetivo de esta acción es atraer marcas reconocidas en el mercado y con un elevado volumen de envíos, para generar una asociación positiva con Tiendas Andreani y una imagen

de marca más robusta en el mercado. La misma será comunicada a través de campañas telefónicas, mediante el uso de los recursos del centro de atención al cliente de la empresa, y través de campañas de e-mail marketing, a los clientes actuales de la organización.

- *Campañas telefónicas:* se hará uso del área de Atención al Cliente de la organización, para ejecutar los llamados a los clientes actuales de la empresa, durante un año, y comunicar la promoción vigente.
- *E-mail Marketing:* mediante el envío de piezas gráficas por mail a la base de datos de clientes de la empresa, se comunicará el descuento ofrecido, tal como se muestra en la imagen siguiente:



The advertisement is a vertical rectangular graphic with a red background. At the top left is the logo for 'tiendas andreani', which consists of a white cube icon followed by the text 'tiendas andreani' in white. Below the logo, the text '¿VENDÉS ONLINE?' is written in large, white, bold, sans-serif font. Underneath this, 'CONOCÉ EL SERVICIO DE TIENDAS ANDREANI' is written in a smaller, white, bold, sans-serif font. The central part of the graphic features a stylized illustration of a storefront with a red and white striped awning, set against a light blue sky with white clouds. The storefront is represented by a laptop screen and a smartphone, both displaying a shopping cart icon. The background of the illustration shows a city skyline with various buildings. At the bottom of the graphic, the text '1 AÑO GRATIS' is written in large, white, bold, sans-serif font. Below this, in a smaller white font, it says '(clientes actuales de Grupo Logístico Andreani)'. At the very bottom, the website address 'www.tiendasandreani.com' is written in a small white font.

www.tiendasandreani.com

Responsables

- Área de Marketing
- Área de Comunicación
- Líder de Producto
- Administración Comercial

Control

- Área de Marketing
- Administración Comercial

Costos

Tabla XV: Costos programa V

ITEM	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Campaña telefónica	\$ 0	\$ 0
(Call center propio)		
Campaña de e-mail marketing	\$ 0,048	\$ 1.199,90
(Mediante la herramienta envío simple)	(costo por envío de e-mail)	(25.000 envíos en el año)
TOTAL		\$ 1.199,90

Fuente: elaboración propia

Plazo

- Preparación: diciembre 2017 a enero 2018
- Implementación: febrero 2018 a febrero 2019
- Control: marzo 2019 a mayo 2019

Programa VI: Optimización digital

Objetivo al que responde

- Aumentar el nivel de conocimiento de Tiendas Andreani en el mercado en un 20% en el plazo comprendido entre mayo 2017 y mayo 2019
- Acrecentar la presencia digital de la marca en el plazo mayo 2017 – mayo 2019
- Incrementar en un 50% el número de Tiendas Andreani activas para el período mayo 2017 - mayo 2019

Descripción general

Mediante este programa se buscará aumentar la exposición de la marca en el mercado, incrementando la cantidad de acciones promocionales y comunicaciones en los diferentes medios online.

Objetivos del programa

- Aumentar las ventas de Tiendas Andreani
- Incrementar la presencia de la marca en canales digitales

Metodología

Como se mencionó anteriormente, mediante esta acción se buscará incrementar la presencia de la marca en los medios digitales, ya que la competencia posee una fuerte visibilidad en los mismos, y Tiendas Andreani ha perdido share de mercado. A continuación, se detallarán cada una de las herramientas que se utilizarán:

Facebook

Actualmente Tiendas Andreani posee una fan page propia, separada de la corporativa, que cuenta con 9.624 seguidores, pero se encuentra en desuso, por lo cual se plantea reactivar

las actividades para transformarlo en un canal de comunicación bidireccional con el público objetivo, donde además se genere comunidad mediante la publicación de contenidos pertinentes para el sector eCommerce. A su vez, se utilizarán las herramientas de publicidad que ofrece Facebook para incrementar la cantidad de seguidores y comunicar las diferentes actividades que lleva a cabo la empresa, como así también las promociones que se realicen tanto para clientes actuales como nuevos.

- Comunidad

Para lograr que la Fanpage de Tiendas Andreani sea un espacio de interconsultas tanto entre usuarios como con la empresa, y que brinde información pertinente del sector más allá de la plataforma en sí, la comunicación se basará sobre los siguientes ejes:

1. Casos de éxito de diferentes plataformas a nivel nacional e internacional
2. Novedades del sector en general, tales como: nuevas leyes que lo regulen, categorías que se incorporen, nuevas metodologías o estrategias de venta, etc.
3. Cursos y Diplomaturas de eCommerce ofrecidos en Argentina
4. Próximos eventos de eCommerce a llevarse a cabo
5. Nuevas funcionalidades de Tiendas Andreani
6. Promociones y descuentos de la plataforma

- Publicidad en Facebook

Se invertirá un monto mensual de \$10.000, para publicitar las comunicaciones que se realicen en la Fanpage de Tiendas Andreani, con el objetivo de incrementar en un 100% la cantidad de seguidores. Del total de seguidores obtenidos, se espera un nivel de conversión del 15% en clientes, lo que representaría 1.445 tiendas nuevas.

Google AdWords

Esta acción no es llevada actualmente por la empresa, y es considerada por el resto de los usuarios una de las más efectivas en generación de tráfico, por lo que se implementará una estrategia que combine campañas pagas, SEM, y de posicionamiento orgánico, SEO, para incrementar la presencia digital, aumentando la cantidad de visitas al sitio y elevando los niveles de conversión.

A través de las campañas de SEO (Search Engine Optimitation), se buscará optimizar la posición de la página de Tiendas Andreani en el buscador Google. Llevar a cabo esta acción no tiene un costo directo, sino que debe constar de otros aspectos tales como la correcta optimización del sitio web, contenido original y de calidad, entre otros. En este punto será de suma importancia el estudio de las palabras claves a utilizar.

Por el contrario, mediante la implementación de SEM (Search Engine Marketing), se buscará obtener mayor visibilidad en el sector mediante campañas de anuncios pagos. Es decir, se anunciarán los servicios de Tiendas Andreani en Google para lograr un incremento del tráfico en el sitio, lo que a su vez, con una correcta comunicación dentro de la web, generará un aumento de la conversión de interesados en clientes.

A fin de incrementar la presencia digital y lograr estar siempre en las primeras posiciones de búsqueda, se realizará una inversión mensual de \$10.000 en AdWords. Para lo cual es pertinente definir las palabras claves importantes para que el esfuerzo de la empresa sea efectivo:

tiendas andreani

tienda virtual

correo andreani

ventas online

andreani envios

e commerce

crear tienda online	vender online
tiendas online argentina	outlets online
vender por internet	paginas para comprar por internet
comprar ropa por internet	magento
como vender por internet	negocios en internet
tiendas online	plataforma e commerce
negocios por internet	paginas de venta por internet
compras online	free ecommerce
compras por internet	tienda nube
ventas por internet	plataforma online argentina
mercadoshops	como crear una tienda online

Newsletter

Se realizará el envío de un newsletter mensual a las bases de datos con las que cuenta la empresa, tanto de clientes potenciales como actuales, a través del cual se comunicarán bondades del servicio, novedades del sector eCommerce y promociones.

Responsables

- Área de Marketing
- Área de Comunicación
- Líder de Producto
- Líder de Segmento

Control

- Área de Marketing

- Líder de Producto
- Administración Comercial

Costos

Tabla XVII: Costos programa VI

ITEM	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Publicidad en Facebook (Se publicitarán promociones del servicio)	\$ 10.000,00 (presupuesto mensual)	\$ 120.000,00 (presupuesto anual)
Google AdWords (Inversión que se realizará para campañas)	\$ 15.000,00 (presupuesto mensual)	\$ 180.000,00 (presupuesto anual)
Campaña de e-mail marketing (Se utilizará el mismo pack contratado para el programa anterior)	\$ -	\$ -
Diseño de piezas gráficas (Campaña de e-mail marketing)	\$ 800,00	\$ 800,00
TOTAL	\$ 25.800,00	\$ 300.800,00

Fuente: elaboración propia

Plazo

- Preparación: octubre a diciembre 2017
- Implementación: enero 2018 a enero 2019
- Control: febrero a mayo 2019

Programa VII: Aliados Estratégicos

Objetivo al que responde

- Aumentar el nivel de conocimiento de Tiendas Andreani en el mercado en un 20% en el plazo comprendido entre mayo 2017 y mayo 2019

- Acrecentar la presencia digital de la marca en el plazo mayo 2017 – mayo 2019
- Incrementar en un 50% el número de Tiendas Andreani activas para el período mayo 2017 - mayo 2019

Descripción general

Mediante este programa se realizarán alianzas estratégicas con empresas que ofrezcan servicios de asesoría y consultaría para proyectos eCommerce, agencias de marketing digital, agencias de publicidad e, incluso, organizaciones dedicadas al desarrollo de plataformas online. Con el objetivo de consumir un plan de partners mediante el cual, se propondrá que, ambas partes involucradas se promuevan mutuamente, y en el caso de que el cliente referenciado por alguna de las empresas mencionadas anteriormente cierre convenio con Tiendas Andreani, la organización referenciadora gozará de una comisión en base a la cantidad de envíos que realice el cliente.

Objetivos del programa

- Generar alianzas estratégicas
- Incrementar la notoriedad de marca
- Aumentar las ventas de Tiendas Andreani
- Asociar la marca al segmento de eCommerce
- Incrementar la porción de mercado

Metodología

Se contactarán empresas dedicadas a diferentes actividades que la organización considere pertinentes para el desarrollo del sector eCommerce, con el fin de generar una alianza a través de la cual ambas partes fomenten el uso los servicios de la otra, lo que ayudará a incrementar la presencia de marca y, además, generará un aumento del tráfico en

el sitio de Tiendas Andreani de potenciales clientes. La primera acción será incluir el logo y la dirección web del aliado en la página oficial de Tiendas Andreani, y viceversa. El logo de Tiendas Andreani también estará presente en comunicaciones específicas que realicen las otras empresas, como es el caso de envíos de newsletter. Todas las organizaciones con las cuales esté aliada la empresa deberán ofrecer el servicio de Tiendas Andreani a sus clientes, como Andreani recomendará los servicios de sus partners. Se adjunta ejemplo de contrato de partnership (VER ANEXO 5).

Durante los primeros 6 meses, se enlistarán las empresas con las cuales Andreani tiene interés en generar una alianza, y se llevarán a cabo reuniones comerciales donde se presentará el proyecto y se buscará concretar el contrato. Luego, y durante un año, se llevarán a cabo las estrategias planteadas para la alianza, las cuales serán medidas posteriormente.

A su vez, se fomentará el desarrollo de desayunos y cursos de comercio electrónico para clientes potenciales, donde un integrante de Andreani presentará el módulo de logística para eCommerce y el resto de las empresas podrán disertar sobre temas variados, siempre y cuando sean pertinentes y aporten hacia la creación de una tienda online, tales como qué debe tener una plataforma para tener éxito, formas de publicitar los servicios online, etc. Los mismos serán publicitados a través de campañas en Facebook y anuncios pagos en Google AdWords, y se llevarán a cabo una vez por mes durante un año.

Responsables

- Líder de Segmento
- Área de Marketing
- Área de Comunicación

Control

- Líder de Segmento
- Área de Marketing

Costos

Tabla XVIII: Costos programa VII

ITEM	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Publicidad en Facebook (Se publicitarán los cursos y desayunos de eCommerce)	\$ 500,00 (presupuesto mensual)	\$ 6.000,00 (presupuesto anual)
Google AdWords (Inversión que se realizará para promocionar los cursos y desayunos)	\$ 1.000,00 (presupuesto mensual)	\$ 12.000,00 (presupuesto anual)
TOTAL		\$ 18.000,00

Fuente: elaboración propia

Plazo

- Preparación: mayo 2017 a noviembre 2017
- Implementación: diciembre 2017 a diciembre 2018
- Control: enero 2019 a mayo 2019

Cuadro Estratégico

Tabla XVIII: Cuadro Estratégico

OBJETIVOS DE MARKETING	ESTRATEGIAS DE MARKETING	PLANES DE ACCION
Incrementar en un 50% el número de Tiendas Andreani activas para el período mayo 2017 - mayo 2019	Estrategia de Cartera	Programa II
	-Penetración de mercado	Programa III
	-Desarrollo de producto	Programa IV
	Estrategia de Segmentación	Programa V
	-Desarrollo del mercado actual y potencial	Programa VI
	Estrategias Funcionales	Programa VII
	-Estrategia de Elementos del servicio	
-Estrategia de Lugar, espacio y tiempo		
-Estrategia de Proceso		
	-Estrategia de Promoción	
	-Estrategia de Precio	
	Estrategia de Cartera	Programa II

<p>Aumentar el nivel de conocimiento de Tiendas Andreani en el mercado en un 20% en el plazo comprendido entre mayo 2017 y mayo 2019</p>	<p>-Penetración de mercado</p>	Programa III
	<p>-Desarrollo de producto</p>	Programa IV
	<p>Estrategia de Segmentación</p>	Programa V
	<p>-Desarrollo del mercado actual y potencial</p>	Programa VI
	<p>Estrategia de Posicionamiento</p> <p>-Desarrollo del mercado actual y potencial</p> <p>Estrategias Funcionales</p> <p>-Estrategia de Promoción</p> <p>-Estrategia de Precio</p>	Programa VII
<p>Mejorar la percepción de la marca mediante la modificación de la propuesta de valor en el período mayo 2017 – mayo 2018</p>	<p>Estrategia de Cartera</p>	Programa I
	<p>-Desarrollo de producto</p> <p>Estrategia de Segmentación</p> <p>-Desarrollo del mercado potencial</p> <p>Estrategia de Posicionamiento</p> <p>-Desarrollo del mercado potencial</p>	Programa II

	Estrategias Funcionales -Estrategia de Promoción	
Acrecentar la presencia digital de la marca en el plazo mayo 2017 – mayo 2019	Estrategia de Cartera -Penetración de mercado -Desarrollo de producto	Programa VI
	Estrategia de Posicionamiento -Desarrollo del mercado actual y potencial	Programa VII
	Estrategias Funcionales -Estrategia de Promoción	Programa IV

Fuente: elaboración propia

Presupuesto

Tabla XIX: Presupuesto plan de acción

PLAN	COSTO
Programa I: Nuevas Percepciones	\$ 186.061,00
Programa II: Servicio Corporativo	\$ 229.796,70
Programa III: Presencia en Eventos	\$ 134.475,00
Programa IV: Promoción Principiantes	\$ 15.900,00
Programa V: Descuentos Amigos	\$ 1.199,90
Programa VI: Optimización digital	\$ 300.800,00
Programa VII: Aliados Estratégicos	\$ 18.000,00
TOTAL	\$ 886.232,60

Fuente: elaboración propia

Diagrama de Gantt

Tabla XX: Diagrama de Gantt

Programa	2017								2018												2019				
	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may
1	P	■	■	■	■																				
	I				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
2	P	■	■	■	■	■	■																		
	I							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
3	P								■	■															
	I											■	■	■	■	■	■								
4	P							■	■	■															
	I										■	■	■			■	■	■							
5	P								■	■															
	I											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
6	P							■	■	■															
	I										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
7	P	■	■	■	■	■	■																		
	I							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			

Fuente: elaboración propia

P: preparación

I: implementación

Análisis financiero

Para llevar a cabo el correspondiente análisis financiero del proyecto, se plantearán cuatro escenarios posibles los cuales se conformarán en base a diversas variables:

- Optimista: se superan las expectativas del plan, y se obtiene una tasa de crecimiento del 61%, la cual es igual a la tasa promedio de crecimiento del sector eCommerce en los últimos tres años. Dicho incremento denota una mayor notoriedad de marca, lo que viene acompañado de un aumento de la cartera de clientes y consecuentemente de las ventas.
- Deseable: se logra cumplir con el objetivo propuesto de incrementar en un 50% el número de tiendas activas y se obtiene una mejor posición competitiva. Tiendas Andreani logra generar una imagen de marca positiva y aumenta su participación dentro del mercado.
- Probable: se obtiene un incremento del 45% en la cantidad de tiendas vendidas generando así resultados positivos para la empresa con la implementación de los planes propuestos, pero se no cumple con el objetivo de concretar un aumento del 50%.
- Pesimista: las ventas incrementan sólo en un 30% ya que los programas planteados consiguen rendimientos muy por debajo de lo esperado, y la rivalidad entre los competidores comienza a incrementarse aún más. El aumento conseguido sólo logrará cubrir los costos y afrontar la inflación, generando que la empresa obtenga una rentabilidad baja.

Para los siguientes cálculos se tomó una tasa de inflación promedio del 22%, debido a que la inflación ha comenzado a bajar durante el año 2017 y se espera que siga

decreciendo durante los años posteriores. Y se tomaron como base 47 tiendas activas con un volumen de envíos de 1.200 mensuales, a una tarifa promedio de \$120.

Tabla XXI: Ingresos

INGRESOS									
Mes	Ingresos antes del plan	Proyección mínima	Diferencia	Proyección probable	Diferencia	Proyección deseada	Diferencia	Proyección máxima	Diferencia
Enero	190.953,0	248.238,9	57.285,9	276.881,9	85.928,9	286.429,5	95.476,5	307.434,3	116.481,3
Febrero	190.953,0	248.238,9	57.285,9	276.881,9	85.928,9	286.429,5	95.476,5	307.434,3	116.481,3
Marzo	190.953,0	248.238,9	57.285,9	276.881,9	85.928,9	286.429,5	95.476,5	307.434,3	116.481,3
Abril	190.953,0	248.238,9	57.285,9	276.881,9	85.928,9	286.429,5	95.476,5	307.434,3	116.481,3
Mayo	190.953,0	248.238,9	57.285,9	276.881,9	85.928,9	286.429,5	95.476,5	307.434,3	116.481,3
Junio	190.953,0	248.238,9	57.285,9	276.881,9	85.928,9	286.429,5	95.476,5	307.434,3	116.481,3
Julio	190.953,0	248.238,9	57.285,9	276.881,9	85.928,9	286.429,5	95.476,5	307.434,3	116.481,3
Agosto	190.953,0	248.238,9	57.285,9	276.881,9	85.928,9	286.429,5	95.476,5	307.434,3	116.481,3
Septiembre	190.953,0	248.238,9	57.285,9	276.881,9	85.928,9	286.429,5	95.476,5	307.434,3	116.481,3
Octubre	190.953,0	248.238,9	57.285,9	276.881,9	85.928,9	286.429,5	95.476,5	307.434,3	116.481,3
Noviembre	190.953,0	248.238,9	57.285,9	276.881,9	85.928,9	286.429,5	95.476,5	307.434,3	116.481,3
Diciembre	190.953,0	248.238,9	57.285,9	276.881,9	85.928,9	286.429,5	95.476,5	307.434,3	116.481,3
TOTAL	2.291.436,0	2.978.866,8		3.322.582,2		3.437.154,0		3.689.212,0	

Fuente: elaboración propia

Escenario Optimista

Tabla XXII: Escenario Optimista

Escenario optimista	Inversión	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18
Ingresos incrementales por venta		116.481,3	116.481,3	116.481,3	116.481,3	116.481,3	116.481,3	116.481,3	116.481,3	116.481,3	116.481,3	116.481,3	116.481,3
Egresos por programa													
Programa 1	10.541,0	175.520,0											
Programa 2								19.147,7	19.147,7	19.147,7	19.147,7	19.147,7	19.147,7
Programa 3	3.100,0								1.500,0		1.500,0	1.500,0	1.500,0
Programa 4	2.350,0										3.000,0	3.000,0	
Programa 5	1.199,9												
Programa 6	800,0								25.000,0	25.000,0	25.000,0	25.000,0	25.000,0
Programa 7	0,0							1.500,0	1.500,0	1.500,0	1.500,0	1.500,0	1.500,0
Resultado operativo	17.990,9	-59.038,7	116.481,3	116.481,3	116.481,3	116.481,3	116.481,3	95.833,6	69.333,6	70.833,6	66.333,6	66.333,6	69.333,6
Imp a las ganancias 35%		0,0	0,0	0,0	-40.768,5	-40.768,5	-40.768,5	-33.541,8	-24.266,8	-24.791,8	-23.216,8	-23.216,8	-24.266,8
Flujo de fondos incremental neto	-17.990,9	-59.038,7	116.481,3	116.481,3	75.712,9	75.712,9	75.712,9	62.291,8	45.066,8	46.041,8	43.116,8	43.116,8	45.066,8
Flujo de fondos acum	-17.990,9	-77.029,6	39.451,8	155.933,1	231.646,0	307.358,8	383.071,7	445.363,5	490.430,4	536.472,2	579.589,1	622.705,9	667.772,8

jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19
142.107,2	142.107,2	142.107,2	142.107,2	142.107,2	142.107,2	142.107,2	142.107,2	142.107,2	142.107,2	142.107,2	142.107,2
19.147,7	19.147,7	19.147,7	19.147,7	19.147,7	19.147,7	19.147,7					
1.500,0	1.500,0	117.875,0	1.500,0		1.500,0	1.500,0					
			3.000,0	3.000,0							
25.000,0	25.000,0	25.000,0	25.000,0	25.000,0	25.000,0	25.000,0	25.000,0				
1.500,0	1.500,0	1.500,0	1.500,0	1.500,0	1.500,0	1.500,0					
94.959,5	94.959,5	-21.415,5	91.959,5	93.459,5	94.959,5	94.959,5	117.107,2	142.107,2	142.107,2	142.107,2	142.107,2
-33.235,8	-33.235,8	7.495,4	-32.185,8	-32.710,8	-33.235,8	-33.235,8	-40.987,5	-49.737,5	-49.737,5	-49.737,5	-49.737,5
61.723,7	61.723,7	-13.920,1	59.773,7	60.748,7	61.723,7	61.723,7	76.119,7	92.369,7	92.369,7	92.369,7	92.369,7
729.496,4	791.220,1	777.300,0	837.073,7	897.822,4	959.546,1	1.021.269,7	1.097.389,4	1.189.759,1	1.282.128,8	1.374.498,5	1.466.868,2

VAN	1.236.614,1
TIR	110,2%
Payback dinámico	6 meses
Tasa de descuento anual	22,00%
Tasa mensual	1,30%

Fuente: elaboración propia

Escenario Deseable

Tabla XXIII: Escenario Deseable

Escenario deseable	Inversión	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18
Ingresos incrementales por venta		95.476,5	95.476,5	95.476,5	95.476,5	95.476,5	95.476,5	95.476,5	95.476,5	95.476,5	95.476,5	95.476,5	95.476,5
Egresos por programa													
Programa 1	10.541,0	175.520,0											
Programa 2								19.147,7	19.147,7	19.147,7	19.147,7	19.147,7	19.147,7
Programa 3	3.100,0								1.500,0		1.500,0	1.500,0	1.500,0
Programa 4	2.350,0										3.000,0	3.000,0	
Programa 5	1.199,9												
Programa 6	800,0								25.000,0	25.000,0	25.000,0	25.000,0	25.000,0
Programa 7	0,0							1.500,0	1.500,0	1.500,0	1.500,0	1.500,0	1.500,0
Resultado operativo	17.990,9	-80.043,5	95.476,5	95.476,5	95.476,5	95.476,5	95.476,5	74.828,8	48.328,8	49.828,8	45.328,8	45.328,8	48.328,8
Imp a las ganancias 35%		0,0	0,0	0,0	-33.416,8	-33.416,8	-33.416,8	-26.190,1	-16.915,1	-17.440,1	-15.865,1	-15.865,1	-16.915,1
Flujo de fondos incremental neto	-17.990,9	-80.043,5	95.476,5	95.476,5	62.059,7	62.059,7	62.059,7	48.638,7	31.413,7	32.388,7	29.463,7	29.463,7	31.413,7
Flujo de fondos acum	-17.990,9	-98.034,4	-2.557,9	92.918,6	154.978,3	217.038,1	279.097,8	327.736,5	359.150,2	391.538,9	421.002,6	450.466,3	481.880,0

jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19
120.300,4	120.300,4	120.300,4	120.300,4	120.300,4	120.300,4	120.300,4	120.300,4	120.300,4	120.300,4	120.300,4	120.300,4
19.147,7	19.147,7	19.147,7	19.147,7	19.147,7	19.147,7	19.147,7					
1.500,0	1.500,0	117.875,0	1.500,0		1.500,0	1.500,0					
			3.000,0	3.000,0							
25.000,0	25.000,0	25.000,0	25.000,0	25.000,0	25.000,0	25.000,0	25.000,0				
1.500,0	1.500,0	1.500,0	1.500,0	1.500,0	1.500,0	1.500,0					
73.152,7	73.152,7	-43.222,3	70.152,7	71.652,7	73.152,7	73.152,7	95.300,4	120.300,4	120.300,4	120.300,4	120.300,4
-25.603,4	-25.603,4	15.127,8	-24.553,4	-25.078,4	-25.603,4	-25.603,4	-33.355,1	-42.105,1	-42.105,1	-42.105,1	-42.105,1
47.549,2	47.549,2	-28.094,5	45.599,2	46.574,2	47.549,2	47.549,2	61.945,3	78.195,3	78.195,3	78.195,3	78.195,3
529.429,3	576.978,5	548.884,0	594.483,2	641.057,4	688.606,7	736.155,9	798.101,2	876.296,4	954.491,7	1.032.686,9	1.110.882,2

VAN	930.252,4
TIR	74,5%
Payback dinámico	7 meses
Tasa de descuento anual	22,00%
Tasa mensual	1,30%

Fuente: elaboración propia

Escenario Probable

Tabla XXIV: Escenario Probable

Escenario probable	Inversión	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18
Ingresos incrementales por venta		85.928,9	85.928,9	85.928,9	85.928,9	85.928,9	85.928,9	85.928,9	85.928,9	85.928,9	85.928,9	85.928,9	85.928,9
Egresos por programa													
Programa 1	10.541,0	175.520,0											
Programa 2								19.147,7	19.147,7	19.147,7	19.147,7	19.147,7	19.147,7
Programa 3	3.100,0								1.500,0		1.500,0	1.500,0	1.500,0
Programa 4	2.350,0										3.000,0	3.000,0	
Programa 5	1.199,9												
Programa 6	800,0								25.000,0	25.000,0	25.000,0	25.000,0	25.000,0
Programa 7	0,0							1.500,0	1.500,0	1.500,0	1.500,0	1.500,0	1.500,0
Resultado operativo	17.990,9	-89.591,2	85.928,9	85.928,9	85.928,9	85.928,9	85.928,9	65.281,1	38.781,1	40.281,1	35.781,1	35.781,1	38.781,1
Impuesto a las ganancias 35%		0,0	0,0	0,0	-30.075,1	-30.075,1	-30.075,1	-22.848,4	-13.573,4	-14.098,4	-12.523,4	-12.523,4	-13.573,4
Flujo de fondos incremental neto	-17.990,9	-89.591,2	85.928,9	85.928,9	55.853,8	55.853,8	55.853,8	42.432,7	25.207,7	26.182,7	23.257,7	23.257,7	25.207,7
Flujo de fondos acumulados	-17.990,9	-107.582,1	-21.653,2	64.275,6	120.129,4	175.983,2	231.836,9	274.269,6	299.477,4	325.660,1	348.917,8	372.175,6	397.383,3

jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19
108.270,4	108.270,4	108.270,4	108.270,4	108.270,4	108.270,4	108.270,4	108.270,4	108.270,4	108.270,4	108.270,4	108.270,4
19.147,7	19.147,7	19.147,7	19.147,7	19.147,7	19.147,7	19.147,7					
1.500,0	1.500,0	117.875,0	1.500,0		1.500,0	1.500,0					
			3.000,0	3.000,0							
25.000,0	25.000,0	25.000,0	25.000,0	25.000,0	25.000,0	25.000,0	25.000,0				
1.500,0	1.500,0	1.500,0	1.500,0	1.500,0	1.500,0	1.500,0					
61.122,6	61.122,6	-55.252,4	58.122,6	59.622,6	61.122,6	61.122,6	83.270,4	108.270,4	108.270,4	108.270,4	108.270,4
-21.392,9	-21.392,9	19.338,3	-20.342,9	-20.867,9	-21.392,9	-21.392,9	-29.144,6	-37.894,6	-37.894,6	-37.894,6	-37.894,6
39.729,7	39.729,7	-35.914,0	37.779,7	38.754,7	39.729,7	39.729,7	54.125,7	70.375,7	70.375,7	70.375,7	70.375,7
437.113,0	476.842,7	440.928,7	478.708,4	517.463,1	557.192,8	596.922,5	651.048,3	721.424,0	791.799,7	862.175,4	932.551,2

VAN	777.976,1
TIR	60,8%
Payback dinámico	8 meses
Tasa de descuento anual	22,00%
Tasa mensual	1,30%

Fuente: elaboración propia

Escenario Pesimista

Tabla XXV: Escenario Pesimista

Escenario pesimista	Inversión	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18
Ingresos incrementales por venta		57.285,9	57.285,9	57.285,9	57.285,9	57.285,9	57.285,9	57.285,9	57.285,9	57.285,9	57.285,9	57.285,9	57.285,9
Egresos por programa													
Programa 1	10.541,0	175.520,0											
Programa 2								19.147,7	19.147,7	19.147,7	19.147,7	19.147,7	19.147,7
Programa 3	3.100,0								1.500,0		1.500,0	1.500,0	1.500,0
Programa 4	2.350,0										3.000,0	3.000,0	
Programa 5	1.199,9												
Programa 6	800,0								25.000,0	25.000,0	25.000,0	25.000,0	25.000,0
Programa 7	0,0							1.500,0	1.500,0	1.500,0	1.500,0	1.500,0	1.500,0
Resultado operativo	17.990,9	-118.234,1	57.285,9	57.285,9	57.285,9	57.285,9	57.285,9	36.638,2	10.138,2	11.638,2	7.138,2	7.138,2	10.138,2
Impuesto a las ganancias 35%		0,0	0,0	0,0	-20.050,1	-20.050,1	-20.050,1	-12.823,4	-3.548,4	-4.073,4	-2.498,4	-2.498,4	-3.548,4
Flujo de fondos incremental neto	-17.990,9	-118.234,1	57.285,9	57.285,9	37.235,8	37.235,8	37.235,8	23.814,8	6.589,8	7.564,8	4.639,8	4.639,8	6.589,8
Flujo de fondos acumulados	-17.990,9	-136.225,0	-78.939,1	-21.653,2	15.582,6	52.818,5	90.054,3	113.869,1	120.458,9	128.023,8	132.663,6	137.303,4	143.893,2

jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19
72.180,2	72.180,2	72.180,2	72.180,2	72.180,2	72.180,2	72.180,2	72.180,2	72.180,2	72.180,2	72.180,2	72.180,2
19.147,7	19.147,7	19.147,7	19.147,7	19.147,7	19.147,7	19.147,7					
1.500,0	1.500,0	117.875,0	1.500,0		1.500,0	1.500,0					
			3.000,0	3.000,0							
25.000,0	25.000,0	25.000,0	25.000,0	25.000,0	25.000,0	25.000,0	25.000,0				
1.500,0	1.500,0	1.500,0	1.500,0	1.500,0	1.500,0	1.500,0					
25.032,5	25.032,5	-91.342,5	22.032,5	23.532,5	25.032,5	25.032,5	47.180,2	72.180,2	72.180,2	72.180,2	72.180,2
-8.761,4	-8.761,4	31.969,9	-7.711,4	-8.236,4	-8.761,4	-8.761,4	-16.513,1	-25.263,1	-25.263,1	-25.263,1	-25.263,1
16.271,1	16.271,1	-59.372,6	14.321,1	15.296,1	16.271,1	16.271,1	30.667,2	46.917,2	46.917,2	46.917,2	46.917,2
160.164,3	176.435,5	117.062,9	131.384,0	146.680,1	162.951,3	179.222,4	209.889,5	256.806,7	303.723,9	350.641,0	397.558,2

VAN	321.147,2
TIR	25,5%
Payback dinámico	13 meses
Tasa de descuento anual	22,00%
Tasa mensual	1,30%

Fuente: elaboración propia

Conclusiones del análisis financiero

En base al análisis financiero realizado, se observa que en todos los escenarios planteados la empresa no sólo recuperaría la inversión realizada para llevar a cabo el proyecto, sino que obtendría ganancias por encima de la rentabilidad esperada. Además, en todos los casos los valores arrojados por la VAN son mayores a cero, y la TIR es superior a la tasa de descuento.

Si bien el escenario que presenta mejores resultados es el optimista, se considera que el mismo es muy ambicioso y sólo podría concretarse bajo condiciones muy favorables tanto de la industria como del país, lo cual no parecería posible dada la situación actual del mismo. Por lo que se espera que ocurra es el escenario *deseable*, mediante el cual se alcanzarían los objetivos propuestos y la empresa obtendría una ganancia de \$ 1.110.882, recuperando en 7 meses la inversión realizada de \$ 886.232,60.

Finalmente, en el escenario pesimista, si bien el VAN es positivo y la TIR es superior a la tasa de descuento se obtendrían menores tasas de crecimiento y, por consiguiente, menores niveles de facturación que en el resto de los casos.

III. CONCLUSIONES

Tiendas Andreani actualmente se encuentra en una situación indeseable, ya que, si bien se encuentra inmersa en un mercado en pleno crecimiento y desarrollo, el servicio no sólo que nunca alcanzó los objetivos de ventas propuestos, sino que además está presentando un decrecimiento en las ventas y pérdida de clientes.

La falta de focalización respecto a los segmentos de valor para la empresa, junto con la carencia de una propuesta innovadora y un posicionamiento débil en un mercado altamente competitivo, son algunos de los factores que han llevado a la empresa a encontrarse en este escenario. La fuerte rivalidad entre los competidores hace que sea cada vez más indispensable y necesario distinguirse de los mismos, brindando servicios que satisfagan las necesidades de los clientes y superen sus expectativas, junto con servicios adicionales de calidad.

Frente a la problemática que afronta la empresa y las causas diagnosticadas se desarrolló el presente plan, el cual estará enfocado en revertir en un plazo de dos años la situación actual de Tiendas Andreani. Para lograr esto se formuló una propuesta de aplicación basada en dos ejes principales, uno orientado a redefinir la propuesta de valor del servicio, y el segundo, enfocado en mejorar re posicionamiento de Tiendas Andreani tanto a nivel online como offline. Ambos aspectos se consideran necesarios para incrementar las ventas del servicio y obtener una porción mayor de mercado. La misma a su vez está compuesta por siete planes de acción que coadyuvarán en la consecución del objetivo planteado, orientados a modificar la propuesta de valor Tiendas Andreani mejorando principalmente el funcionamiento de la plataforma, junto con un fuerte aumento de la presencia online y offline de la marca. El proyecto es financieramente

viable y atractivo, ya que en todos los escenarios planteados la empresa obtendría ganancias por encima de la rentabilidad esperada.

Dados los factores mencionados anteriormente se considera que Tiendas Andreani podría mejorar ampliamente su posicionamiento en el mercado y generar excelentes ingresos económicos para la organización si se lleva a cabo el plan propuesto, el cual le permitirá planificar, medir y controlar cada actividad que se lleve a cabo en pos de generar una mejora.

IV. RECOMENDACIONES

A continuación, se desarrollarán una serie de recomendaciones para la organización a los fines de que la misma pueda llevar a cabo la correcta implementación de los planes de acción propuestos, optimizar el rendimiento de Tiendas Andreani, mejorar su gestión interna y externa, y de esta manera lograr superiores niveles de rentabilidad.

- Realizar un riguroso control sobre la implementación de los planes propuestos, para que los mismos puedan llevarse a cabo de manera correcta y brinden los resultados esperados. Como así también, ser cuidados con nuevas acciones que puedan plantearse, para que éstas mantengan cohesión con las actividades ya propuestas, y estén todas enfocadas hacia el mismo objetivo.
- Cuidar el vínculo con las alianzas estratégicas conseguidas, ya que serán un pilar fundamental para generar el aumento de presencia de marca y consecuentemente un incremento de las ventas. Además, se debe estar atento a nuevas alianzas que puedan generarse siempre teniendo como foco principal los segmentos de valor a los cuales se busca atraer.
- Focalizar recursos para el segmento eCommerce y capacitarlos para que sean especialistas en comercio electrónico, y puedan brindar en cada contacto con el cliente un adecuado asesoramiento. Convertir agentes de atención al cliente en consultores de eCommerce.
- Es sustancial que la empresa entienda la importancia que tiene informar y mantenerse comunicado, tanto internamente como con el mercado. Se deben generar regularmente actividades que le permitan a la organización mantenerse vinculado con los clientes para entender su evolución y necesidades.

- Realizar periódicamente encuestas para conocer el nivel de satisfacción del cliente con el servicio de Tiendas Andreani, lo que le permitirá a la organización no solo conocer en profundidad a los consumidores, sino también evaluar y corregir la forma de destinar recursos hacia los mismos.
- Utilizar las bases de datos generadas en los diversos eventos que organiza la empresa y de los cuales participa, para relevar mayor información respecto a las necesidades actuales de los clientes eCommerce, sus expectativas respecto a los servicios y productos que consumen, y la forma en que van evolucionando sus costumbres.
- Mantenerse alerta respecto a los movimientos y acciones de los competidores, ya que al estar inmersa en un mercado competitivo se debe estar actualizado respecto a innovaciones y cambios del mercado para adaptar la oferta y no perder posibles clientes.
- Debido a que con los planes propuestos la cartera de clientes de Tiendas Andreani aumentará significativamente, al igual que las actividades que se lleven a cabo, tanto para generar un cambio en la percepción de marca como para aumentar la participación en el mercado e incrementar las ventas, la empresa deberá prestar atención a que los procesos se lleven a cabo de una manera adecuada en todos los niveles de la organización, para que los servicios prestados estén acorde a lo ofrecido y no generar insatisfacción tanto en los clientes actuales como potenciales.

V. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

REFERENCIAS EN PAPEL

- Andrade, S. (2005). *Diccionario de Economía*. Lima: Andrade.
- Asociación Española de la Economía Digital. (2012). *Libro blanco del comercio electrónico*. España: adigital.
- CIF. (2017). *El índice de confianza del consumidor se mantiene estable en Marzo*. Buenos Aires: Universidad Torcuato Di Tella.
- Censos, I. N. (2017). *Informes Técnicos vol. 1 n° 124*. Buenos Aires: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- J. C. Cortizo y J. Ordóñez. (2014). *Dominando el embudo de ventas en eCommerce*. Madrid: BrainSINS.
- J. Paul Peter y Jerry C. Olson. (2006). *Comportamiento del consumidor y estrategia de marketing*. México: McGraw-Hill.
- Kotler Philip y Kevin Lane Keller. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Leon G. Schiffman y Leslie Lazar Kanuk. (2010). *Comportamiento del Consumidor*. México: Pearson.
- Ministerio de Producción de la Nación. (2017). *Resolución 240-E/2017*. Buenos Aires: Presidencia de la Nación.
- Sainz de Vicuña Ancín Jose . (2000). *T.E.C*. Madrid: ESIC.
- William J. Stanton, Michael J. Etzel y Bruce J. Walker. (2007). *Fundamentos de Marketing* . México: McGraw-Hill.
- Zickuhr, K. (16 de 12 de 2010). *Generations 2010*. Washington: Pew Research Center.

REFERENCIAS DIGITALES

- B.C.R.A. (3 de Abril de 2017). *Banco Central de la República Argentina*. Recuperado el 4 de Mayo de 2017, de : <http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/Textord/tmicemp.pdf>
- Barba, G. D. (24 de Junio de 2016). *Entrepreneur*. Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/268023>
- CACE. (2017). *Estudio Anual de Comercio Electrónico 2016*. Buenos Aires: Kantar TNS.
- Chauvin, S. (2015). *Mujeres de Empresa .com*. Recuperado el 1 de Mayo de 2017, de <http://www.mujeresdeempresa.com/mejores-plataformas-de-ecommerce-para-armar-tu-tienda-online/>
- Estela Webmaster. (29 de Julio de 2016). *Impulso Informativo*. Recuperado el 6 de Mayo de 2017, de <http://impulsoinformativo.net>
- Gasalla, J. (17 de Enero de 2017). *Infobae*. Recuperado el 17 de Abril de 2017, de <https://goo.gl/0QFQ68>
- Giovanni, A. D. (19 de Mayo de 2017). *CACE*. Obtenido de CACE: <http://www.cace.org.ar/noticias-facturacion-record-en-hot-sale-3-446-millones-en-tres-dias>
- ID4you. (8 de Septiembre de 2016). Recuperado el 1 de Mayo de 2017, de <http://www.id4you.com/blog/recomendados/cuales-son-los-metodos-de-pago-para-tu-e-commerce-en-argentina/>
- Investing.com. (16 de Julio de 2017). *Investing.com*. Obtenido de Investing.com: <https://es.investing.com/rates-bonds/government-bond-spreads>
- iProfesional. (22 de Agosto de 2017). *iProfesional*. Recuperado el 05 de Octubre de 2017, de iProfesional.com: <http://www.iprofesional.com/notas/254688-comercio->

[electronico-celular-pc-tableta-telefono-movil-Fuerte-crecimiento-del-comercio-electronico-hay-38000-tiendas-online](#)

- Javier Puyol. (27 de Julio de 2016). El Economista. Recuperado el 22 de Abril de 2017, de <https://goo.gl/cN2QiZ>
- La Voz, A. D. (20 de Febrero de 2017). La Voz. Recuperado el 22 de Abril de 2017, de La Voz: <https://goo.gl/6dk0Se>
- Leon, K. (1 de Marzo de 2017). Linio. Obtenido de <http://blog.linio.com.mx>: <http://blog.linio.com.mx/2017/03/21/ecommerce-latam-2019/>
- Molano, A. (2 de Enero de 2014). Colombia Digital. Obtenido de Colombia Digital: <https://colombiadigital.net/actualidad/articulos-informativos/item/6197-generacion-del-silencio-o-el-tiempo-de-los-abuelos.html>
- Organización Mundial del Comercio. (s.f.). Organización Mundial del Comercio. Obtenido de https://www.wto.org/spanish/tratop_s/ecom_s/ecom_s.htm
- Patricia Martinez Lopez. (18 de Enero de 2016). SmartMe. Recuperado el 6 de Mayo de 2017, de <http://www.smartmegroup.com/ecommerce-venta-directa-vs-marketplace/>
- S.D.C. (17 de Febrero de 2017). Recuperado el 22 de Abril de 2017, de Sindicato de choferes de camiones: <https://goo.gl/RXeYkM>

VI. ANEXOS

ANEXO N° 1: GUÍA DE PAUTAS

Técnica: Entrevista en Profundidad

Entrevistado: Alejandro Rinaldi

Empleo dentro de Correo Andreani S.A: Gerente de Marketing y Servicios al Cliente

Descripción: En la presente entrevista se buscó conocer en profundidad el servicio de Tiendas Andreani, desde la mirada de Alejandro Rinaldi, quien fue el impulsor y principal promotor de la creación del servicio. Se consideró relevante conocer su opinión respecto a la situación actual de la plataforma, objetivos a futuro, percepciones respecto al sector eCommerce en general, como así también obtener su mirada respecto al desarrollo e implementación de un plan de comercialización para Tiendas Andreani.

Sobre el eCommerce

1. La logística y el crecimiento y desarrollo del eCommerce

En un principio, el comercio electrónico fue una novedad plagada de mitos que llevaban a la desconfianza de los consumidores para utilizarlo. Hace unos años, cobró impulso como consecuencia del mayor uso de Internet y del avance de las tecnologías. Sin embargo, los volúmenes de mercaderías comercializadas en Argentina por eCommerce están aún muy por debajo de los de países como España y Estados Unidos. Falta aprendizaje de los procesos por partes de las empresas.

2. Andreani es uno de los operadores logísticos que apuesta fuerte al eCommerce. ¿Por qué?

Desde hace algunos años, estamos fuertemente enfocados en los servicios de eCommerce, que nacen en parte por la necesidad de los correos que quieren reconvertirse. Asimismo, desde hacía ya 10 años trabajábamos con ventas por catálogo y teníamos experiencia. Esto nos llevó al negocio de hoy, que es el comercio electrónico. Estamos haciendo un gran esfuerzo para estar cerca de los clientes y esto implica también que mejoremos mucho en lo que respecta a sistemas y tecnología.

El eCommerce es una venta por catálogo, con la diferencia de que hay un sistema, una tecnología en el medio que permite ser más efectivo y trabajar más a tiempo, pero que, a su vez, obliga a disponer de un nivel de información que con el catálogo quizás no se necesitaba. Una vez que el consumidor realiza su pedido, se pregunta: ¿Qué pasa con él? ¿Cómo sigo su recorrido? ¿Dónde está? ¿Cuándo me va a llegar? ¿Lo puedo ir a retirar a alguna sucursal? Impactan en la operación un montón de factores a los que nosotros estábamos acostumbrados, pero ahora, además, debemos tener un control mucho más amplio de la tecnología.

3. *¿Quiénes venden por eCommerce, conocen o saben en qué universo entran, o se lanzan y luego comienza con problemas?*

Hay todo tipo de experiencias. Hay empresas que han realizado un trabajo muy importante de relevamiento antes de comenzar a vender por eCommerce y hay otras que se apresuraron con el proyecto y se lanzaron sin aún resolver algunas cuestiones, principalmente de logística.

En muchas oportunidades, nosotros lamentamos que el cliente nos contacte luego de haber lanzado la página o ya habiendo cargado los productos, porque si nos hubiese contactado antes lo hubiéramos podido ayudar en varios procesos que son clave. Más allá de los servicios como turismo o tickets, todos los productos que impliquen que alguien deba transportarlos, requieren de la organización del proceso. Lo mejor es entender el proceso antes de comenzar a vender.

4. *Más allá de la operación logística, hay que entender profundamente el negocio para asesorar al cliente, ¿no?*

Sí. Tenemos una vista privilegiada del proceso. Hay algunos mercados verticales de eCommerce que entienden mucho de su proceso de negocio, pero nosotros, quienes nos

especializamos en logística, vemos a todos los modelos de negocio. Entendemos el proceso de forma integral. No es lo mismo que se acerque un retailer para lanzarse en eCommerce, que un local de barrio o alguien que vende solamente en el mundo online.

Cada modelo de negocio necesita una solución diferente y nosotros somos privilegiados porque podemos ver los negocios y entenderlos. Trabajamos mucho con los clientes para entender cuáles son sus modelos, qué venden y dónde están sus rentabilidades, para que los negocios sean más efectivos.

5. Hace unos años el eCommerce era algo misterioso, ¿sigue siendo así?

Una de las barreras que uno ve cuando habla con las personas es el pago con tarjeta de crédito. Sin embargo, hay un montón de soluciones que hacen que el fraude en esos casos sea mínimo.

Hay ciertos mitos sobre la industria que con el tiempo están desapareciendo. Nosotros estamos un poco rezagados respecto a otros mercados, como Estados Unidos o España, pero creemos que vamos a alcanzarlos. Hoy es impensable creer que hay empresas que todavía no consideraron vender por eCommerce. Es un proyecto indispensable para entender que va a ocurrir en los próximos años con la empresa de cada uno.

6. Una de las trabas estaba vinculada al uso de la tarjeta de crédito. ¿Ha mejorado esto?

Sí. Hay más bancarización. Cada vez más gente tiene tarjeta de crédito. También las empresas de logística ofrecemos servicios que ayudan a controlar el fraude, como puede ser el “proof of delivery” o “la prueba entrega”. Cuando vamos a un domicilio, más allá de entregar el producto, registramos los datos de la persona que lo recibió. Hoy el fraude es

menor. Hay que tenerlo presente, ya que siempre está quien quiere hacer de esto un negocio informal.

7. *¿Cómo ve el desarrollo del e-commerce en Argentina respecto a otros países?*

Estamos unos pasos atrás en cuestiones de volumen, pero no en cuestiones de servicio. El argentino es creativo en todos los conceptos y en el servicio también lo es.

Tuve la oportunidad de visitar España en abril y de analizar las principales empresas de logística y los grandes retailers. Tienen volúmenes de negocio muy grandes: cualquier compañía grande de retail tiene alrededor de 10.000 órdenes por día. Esas cifras cambian cualquier negocio.

Las empresas de logística se animan a invertir en tecnología para reprocesamiento, para re categorización de piezas y tienen depósitos acondicionados. Es alentador. Nosotros creemos que en los próximos dos o tres años se tiene que generar la oferta y estamos convencidos de que la demanda en tres o cuatro años va a explotar.

Hoy lo que falta es más gente que ofrezca sus productos online, que se convenza de que es un canal nuevo, que no atenta contra su canal actual, sino que se complementan, y que pueden hacer estrategias mixtas. Al que me compra online le puedo hacer un voucher para utilizar en el local físico, por ejemplo.

El 70% de la gente decide su compra física de manera online. Son contados los casos en que la gente que llega al local con la foto y dice: quiero esto que vi en la página. ¿Cuánto va a faltar para que esa gente compre online? Ya consultó y creyó en lo que decía la página. Le falta animarse al pago.

Sobre Tiendas Andreani

8. *Dentro de sus servicios, Andreani ofrece el desarrollo de Tiendas Andreani. ¿En qué consiste?*

Nosotros hemos decidido ir un poco más atrás en la cadena y arrancar desde la base, que es la plataforma. Entendimos que, para ayudar al cliente a vender, lo mejor que podíamos hacer era darle un buen servicio de plataforma para que pueda abrir su tienda y vender tranquilo, entendiendo cuales son las reglas del negocio, siguiendo su stock y sus pedidos.

9. *¿A qué llama plataforma?*

La plataforma es el sistema online que nos permite a nosotros generar una tienda virtual. A través de un uso muy simple y similar al de crear una tienda en Facebook o una fan page, cada uno puede armar su tienda de negocio con su propia marca, su logo, su estética y sus reglas. Nosotros ayudamos a los clientes en ese proceso porque entendemos que es la base para que las cosas después se hagan bien.

Si no, nos quedamos solamente con la tarea de tomar la pieza del cliente que es exitoso vendiendo. La idea es que haya muchos más clientes exitosos vendiendo. Teníamos que ir indudablemente a ese proceso y ayudarlos con una solución más simple para iniciar; “simple” en el sentido de: te ofrecemos esto, puedes empezar a vender y dispones de toda la solución integrada: medio de pago, distribución y almacenamiento.

10. *¿Cómo son las políticas de ventas y envíos por Internet?*

Es quizás la decisión más importante que debe tomar quien vende por eCommerce. Hay muchas alternativas. Lo importante es dilucidar el valor percibido por ese servicio. Cuando yo genero una política de envío para un lavarropas, hay un valor agregado en tanto lo subo hasta un octavo piso o lo entrego a la persona en la puerta de su casa, sin necesidad

de que vaya hasta el local. Ese servicio tiene un valor y hay que tomar una buena decisión en la política.

Por otra parte, hay productos que por las condiciones del comercio y por lo que implica la logística, cuyos envíos no se pueden bonificar. Antes de comenzar a vender, las empresas tienen que dedicar el tiempo necesario al diseño de su política de envío, lo que incluye considerar si va a cobrar el servicio y con qué plazos de tiempo de entrega se manejará. No es lo mismo entregar en La Quiaca que en Capital Federal. Son todas cuestiones que uno al diseñar la política de envío tiene que tener en cuenta.

Nosotros le dedicamos mucho tiempo a esa parte del proceso de oferta de servicios para ayudar al cliente a que tome una buena decisión. En el largo plazo, si no, nos perjudica a todos. Nosotros queremos que tenga un buen servicio de entrega, que sea efectivo, que desde la gente de Catamarca hasta la de Tierra del Fuego esté contenta, pero hay también reglas que cumplir. Para ir a Tierra del Fuego tengo que hacer un despacho de aduana. Hay muchas cosas que uno tiene que entender antes de empezar a vender. Para eso están las empresas de logística.

Al principio el proceso es simple: identificas los productos que vas a vender, sabes cuánto te va a costar distribuirlos y comprendes cual es la incidencia de la logística en ese producto. Una vez comprendido esto, nosotros forzamos al cliente a que tome buenas decisiones hasta en lo creativo. ¿Qué ocurre si en lugar de vender un par de zapatillas vendo tres y con eso garantizo la bonificación del envío? ¿Qué pasa si en vez de vender las zapatillas solas las vendo con un par de medias? Esas son estrategias que se pueden tomar y cuando estás cerca del cliente lo podés ayudar.

11. ¿Cómo funciona Tiendas Andreani?

La herramienta permite generar tiendas de comercio electrónico 100% integradas a los procesos de pago y distribución a todo el país. Las empresas pueden administrar sus catálogos de productos, controlar su stock y diseñar su tienda online. También pueden crear un Facebook shop. Hay diferentes planes de acuerdo a las necesidades de los clientes.

12. ¿Las ventas de la plataforma estuvieron acordes a las expectativas que se tenían?

En un principio se había planteado el objetivo de conseguir 500 tiendas en el primer año, pero el resultado no estuvo acorde a lo esperado, lo que nos ha hecho replantearnos las estrategias que debemos utilizar para alcanzar a nuestro público meta. Consideramos que tenemos un producto altamente atractivo para el sector, pero es sólo cuestión de darle mayor visibilidad y realizar algunos ajustes de acuerdo a necesidades planteadas por los clientes.

ANEXO N° 2: ENCUESTA CLIENTES TIENDAS ANDREANI

1. ¿Su empresa vende sólo a través de Internet?

Si

No (indicar porcentaje que representa el canal online)

2. Tipo de industria al que pertenece su empresa

Retail multiproducto

Alimentos y bebidas

Artículos de Hogar y decoración

Construcciones y herramientas

Electrodomésticos, Electrónica y computación

Indumentaria y accesorios

Juguetes y Games

Libros, música y películas

Farmacias, Salud y Cuidados Personales

Otro (detallar)

3. *¿Utiliza más de una plataforma online para comercializar sus productos y/o servicios?*

Si*

No

4. *En caso de que la respuesta anterior haya sido sí, detallar en cuáles*

5. *¿Qué características considera que debe tener una tienda online?*

Diseño

Fácil de utilizar

Rápida carga de productos

Integración con plataforma de pago

Responsiva

Integración con operadores logísticos

Herramientas de análisis

Integración con redes sociales

6. *Valore del 1 al 5 (donde 1 es baja y 5 alta), la importancia que tienen para usted dichos atributos:*

1 2 3 4 5

Diseño

Fácil de utilizar

Rápida carga de productos

Integración con plataforma de pago

Responsiva

Integración con operadores logísticos

Herramientas de análisis

Integración con redes sociales

7. *¿Qué importancia le da a los siguientes Indicadores para medir el éxito de su sitio?*

Tasa de conversión

Tasa Orgánica de Recompra

Rentabilidad final del canal online (ROI)

SLA de entrega (pedidos entregados en plazo/pedidos enviados)

Retorno de la inversión en publicidad (ventas captadas/inversión en medios de comunicación)

8. *Costo de envío de los productos*

Pago

Gratuito

Se retira por el local

No aplica por ser servicio

9. *¿Cuál es el método de envío más elegido por los clientes?*

Retiro en sucursal propia

Envío a domicilio

Retiro en sucursal del operador logístico

No aplica por ser servicio

10. *¿En qué medios realiza publicidad?*

Social Media

E-mail marketing

Banners

Cuponeras

Marketing en buscadores SEO/SEM

Publicidad offline

Otros medios

No realiza publicidad

11. *¿Cuáles considera son los aspectos que más valora de Tiendas Andreani?*

Diseño

Fácil de utilizar

Rápida carga de productos

Integración con plataforma de pago

Responsiva

Integración con operadores logísticos

Herramientas de análisis

Integración con redes sociales

Funcionamiento del sitio

12. *Y ¿cuáles considera que se deben mejorar?*

Diseño

Fácil de utilizar

Rápida carga de productos

Integración con plataforma de pago
Responsiva
Integración con operadores logísticos
Herramientas de análisis
Integración con redes sociales
Funcionamiento del sitio

13. *¿Cómo calificaría usted el servicio Tiendas Andreani?*

Nulo
Deficiente
Regular
Bueno
Excelente

14. *¿Recomendaría usted el servicio Tiendas Andreani?*

Si
No, ¿por qué?

15. *Recomendaciones o sugerencias*

ANEXO N° 3: ENCUESTA EMPRESAS DE ECOMMERCE

1. *Cargo dentro de la empresa*

Gerente eCommerce
Gerente General
Gerente Comercial

Gerente Operativo

Gerente de Marketing

Otro (indicar)

2. Cantidad de empleados de la empresa

0 a 50

51 a 250

251 a 500

Más de 500

3. Tipo de industria al que pertenece su empresa

Retail multiproducto

Alimentos y bebidas

Artículos de Hogar y decoración

Construcciones y herramientas

Electrodomésticos, Electrónica y computación

Indumentaria y accesorios

Juguetes y Games

Libros, música y películas

Farmacias, Salud y Cuidados Personales

4. ¿Su empresa vende sólo a través de Internet?

Si

No (indicar porcentaje que representa el canal online)

5. Indique la cantidad de pedidos que recibe su sitio mensualmente

6. *Indique la cantidad de visitas (tráfico) que recibe su sitio mensualmente*

7. *¿Qué importancia le da a los siguientes Indicadores para medir el éxito de su sitio?*

Tasa de conversión

Tasa Orgánica de Recompra

Rentabilidad final del canal online (ROI)

SLA de entrega (pedidos entregados en plazo/pedidos enviados)

Retorno de la inversión en publicidad (ventas captadas/inversión en medios de comunicación)

8. *¿Cuál es la tecnología que utiliza su sitio?*

SaaS (software as a service)

Open source

Desarrollo a medida

Otro (indicar)

9. *Cantidad de productos ofrecidos en su sitio*

Menos de 50

De 51 a 150

De 151 a 500

Más de 500

Provee servicios

10. *Precio de los productos respecto al mercado offline*

Igual

Superior

Inferior

11. Valor del ticket promedio de venta

12. Costo de envío de los productos

Pago

Gratuito

Se retira por el local

No aplica por ser servicio

13. ¿Cuál es el método de envío más elegido por los clientes?

Retiro en sucursal propia

Envío a domicilio

Retiro en sucursal del operador logístico

No aplica por ser servicio

14. Medios de pago con los que trabaja

Tarjeta de crédito

Transferencia/Depósito

Pago en efectivo en local físico

Pago contra reembolso

Pago fácil/RapiPago

Sistemas integrados de pago

Monedero Electrónico

Otros

15. Ofrece descuentos por pagos con tarjetas de crédito

No

Descuentos menores al 20%

Descuentos entre 20% y 30%

Descuentos mayores al 30%

16. Ofrece pagos en cuotas con tarjetas de crédito

No ofrece

Si, cuotas con interés

Si, cuotas sin interés

17. ¿Qué porcentaje de su facturación destina a publicidad que impacte en el canal online?

18. ¿En qué medios realiza publicidad?

Social Media

E-mail marketing

Banners

Cuponeras

Marketing en buscadores SEO/SEM

Publicidad offline

Otros medios

No realiza publicidad

ANEXO N° 4: FODA PONDERADO

MATRIZ MEFI			
FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Conocimiento profundo del mercado eCommerce	0,1	4	0,4
Personal atento y capacitado	0,05	2	0,1
Sistemas de información apropiados	0,06	2	0,12
Diversos canales de comunicación entre la empresa y el cliente	0,04	3	0,12
Rápida y constante atención al cliente	0,05	2	0,1
Buen estado de las instalaciones	0,01	2	0,02
Sistemas de seguridad de la información	0,04	3	0,12
Posibilidad de ofrecer descuentos y promociones	0,05	3	0,15
Plazos de pago amplios	0,02	2	0,04
SUBTOTAL			1,17

DEBILIDADES			
Visión sesgada del negocio hacia la distribución y no hacia el eCommerce	0,12	4	0,48
Falta de comunicación y promoción hacia los segmentos de valor	0,09	4	0,36
Demoras administrativas en la apertura de las cuentas	0,02	2	0,04
Errores de facturación	0,03	2	0,06
Deficiencias en el funcionamiento de la tienda	0,05	3	0,15
Personal compartido por diferentes áreas	0,02	2	0,04
Falta de variables de medición de la plataforma	0,05	4	0,2
Integración con un único medio de pago y un solo proveedor logístico	0,06	2	0,12
Escasa publicidad del servicio ofrecido	0,04	3	0,12
Pérdida de clientes y decrecimiento de ventas	0,1	4	0,4
SUBTOTAL			1,97
TOTAL	1		3,14

MATRIZ MEFE			
FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Liberación de las importaciones	0,03	1	0,03
Cambio cultural de lo tradicional a lo digital	0,09	4	0,36
Creciente tendencia del uso de Internet como canal de compra y venta	0,07	4	0,28
Elevadas tasas de crecimiento del sector eCommerce	0,09	4	0,36
Elevados niveles de accesibilidad a Internet por parte de la población argentina	0,04	3	0,12
Crecimiento de la demanda de tiendas online	0,05	3	0,15
La demanda no presenta estacionalidad	0,02	2	0,04
Espacio de crecimiento dentro de las categorías desarrolladas y posibilidad de desarrollar nuevas	0,05	3	0,15

Nuevos perfiles de consumidores digitales en el mercado	0,03	2	0,06
Fuerte presencia de mobile como método de consulta y compra	0,04	2	0,08
Ley 27.078 que establece que todos los argentinos deben tener acceso a una conexión de Internet	0,03	1	0,03
SUBTOTAL			1,66
AMENAZAS			
Elevados niveles de inflación	0,06	2	0,12
Disminución del consumo	0,05	3	0,15
Incertidumbre económica	0,02	2	0,04
Perdida del poder adquisitivo de los clientes	0,04	2	0,08
Falta de leyes que regulen el sector eCommerce	0,04	3	0,12
Fuerte amenaza de productos sustitutos	0,06	3	0,18
Elevados niveles de rivalidad entre las compañías	0,08	4	0,32
Bajo grado de diferenciación	0,04	2	0,08
Política de precios transparentes y su efecto sobre la desaparición de las cuotas sin interés	0,04	3	0,12

Elevado poder de negociación por parte de los proveedores	0,03	2	0,06
SUBTOTAL			1,27
TOTAL	1		2,93

ANEXO N° 5: EJEMPLO CONTRATO DE PARTNERSHIP

Entre CORREO ANDREANI S.A., en adelante Andreani, representada en este acto por el Sr. JUAN A. CAMPOLONGO, en su carácter de apoderado, constituyendo domicilio en Santo Domingo 3220, CABA, y ETAIL S.A., en adelante el “Desarrollador”, representada en este acto por el Sr....., en su carácter de apoderado, constituyendo domicilio en....., se acuerda suscribir la presente carta de intención, en orden a llevar adelante el negocio que se describe en este documento. Considerando que:

A Desarrollador posee conocimientos y software de comercialización de productos online y desea ofrecer servicios y productos a terceros;

B Andreani es una empresa de reconocido prestigio en el mercado de servicios logísticos;

C las partes desean fijar un acuerdo de entendimiento en base al cual ofrecerán en el futuro y en forma conjunta software de comercialización online, y servicios de logística de los productos comercializados a través de dichas plataformas, a terceros.

En consecuencia, así acuerdan:

1. Objeto

El objeto de la presente es sentar las bases que permita a las partes ofrecer a terceros servicios de software y logística en forma conjunta o individualmente, con el uso indistinto de los medios de que cada una dispone. En tal sentido, cualquiera de las Partes podrá contactar a la otra con un tercero, que será un futuro posible cliente.

2. Partes

Cada parte será indistintamente Promotora o Promocionada, de acuerdo a cada negocio y a lo siguiente:

La Promotora: será la Parte que genera la propuesta de negocio y presenta al futuro cliente a la otra Parte.

La Promocionada: es la Parte que lleva adelante el negocio o parte del mismo de acuerdo a su expertise, en base a la propuesta y/o presentación de la Promotora.

3. Los Negocios

En caso de concretarse un negocio en tales términos, la Promotora tendrá derecho a cobrar una “Comisión”, conforme se dispone en el Anexo 1 del presente, como contraprestación de su gestión comercial y asesoramiento de estructuración del negocio.

La Comisión es el porcentaje de la facturación de la Promocionada en cada negocio propuesto por la Promotora dispuesto en el Anexo 1, que la primera abonará a la segunda, dentro de los 60 días corridos de devengada.

A tales efectos, se deja expresamente sentado lo siguiente:

a. Las comisiones a cargo de Andreani y en favor del Desarrollador, se devengarán únicamente sobre aquellas operaciones de logística que surjan del empleo de las Plataformas de los Desarrolladores.

b. Las comisiones a cargo de Andreani y en favor del Desarrollador solo se devengarán si los clientes presentados efectivamente emplean las plataformas del Desarrollador que haya actuado como parte Promotora.

c. Las comisiones serán las aplicables a cada caso de acuerdo a la grilla que se adjunta como Anexo, en base a la escala por cantidad de envíos. A tales efectos, la cantidad de envíos se contabilizará y aplicará de manera conjunta para todos los Negocio.

La Comisión será abonada durante el plazo de 2 años contados a partir de que cada Negocio ha sido concretado, salvo que ambas Partes hayan pactado lo contrario de manera escrita y expresamente.

Constancia de Presentación: Cuando se genere un negocio o la posibilidad de éste, las Partes dejarán constancia de las características del mismo, la identificación del futuro cliente, los datos de contacto del mismo (“Minuta de Negocio”).

4. Pautas generales para todas las oportunidades de negocio amparadas bajo este convenio:

La Promocionada deberá dar inmediato aviso de las novedades y avances de gestiones que lleve adelante con el eventual cliente.

La Promotora podrá auditar la documentación y facturación de la Promocionada, siempre en relación al negocio o eventual cliente propuesto y sin inmiscuirse ni entorpecer el giro habitual comercial de la Promocionada, quien siempre deberá proporcionar dicha información ante un pedido.

Cada Promocionada tiene la libertad de llevar adelante el negocio de acuerdo a su exclusivo criterio y conveniencia.

En caso que la Promocionada llevara adelante el negocio propuesto por la Promotora sin darle aviso o participación conforme se dispone en este documento, automáticamente se generará una multa en favor de ésta última y con cargo a la Promocionada, equivalente a la facturación bruta de la Promocionada en el negocio propuesto, durante los 5 primeros años de comienzo de facturación respecto del mismo.

En caso que la Promocionada decidiera no llevar adelante un negocio propuesto por la Promotora, o no lo hiciera dentro de 1 año contado a partir de la Minuta de Negocio, la Promotora queda libre para hacerlo con cualquier otro tercero, o por su cuenta, sin que ello genere derecho a compensación o Comisión a favor de la Promocionada.

Las notas de débito o descuentos y multas por errores o incumplimientos de la Promocionada no serán descontados para el cálculo de la Comisión.

5. Terminación de un Negocio

En caso de incumplimiento del cliente, la Promocionada podrá rescindir el negocio, sin que ello genere derecho a compensación o Comisión a favor de la Promotora.

En caso que la Promocionada rescinda el negocio de común acuerdo con el cliente, ello no generará derecho a compensación o Comisión a favor de la Promotora.

Si un negocio se interrumpe transitoria o definitivamente por culpa de la Patrocinada, la Promotora no tendrá ningún derecho a Comisión o expectativa de Comisión.

La Promotora tendrá derecho a la Comisión en caso que la Promocionada realice un acuerdo, aunque sea provisorio o precontractual, con el cliente, dentro del plazo de 1 año y medio de realizada la gestión por parte de la Promotora.

Del mismo modo, la Promotora tendrá derecho a la Comisión en los casos en que la Promocionada realice el Negocio en los términos del párrafo precedente, aunque sea a través de sociedades o personas vinculadas o relacionadas a ella, aunque sea de manera indirecta.

6. Plazo

El presente documento tendrá validez a partir del día de su firma y durante 5 años. Producida la rescisión, este contrato perderá su vigencia, a excepción de las obligaciones devengadas previamente a la rescisión y de la confidencialidad asumida en el presente, que se mantendrán vigentes por un plazo de 5 (cinco) años contados a partir de la fecha de rescisión.

7. No exclusividad

Este acuerdo no otorga ningún compromiso ni derecho a exclusividad alguna, y de ninguna manera se entenderá como una limitación a las partes para la contratación de servicios y/o gestiones comerciales iguales o similares con terceros, para el desarrollo de los propios negocios de cada Parte, ni limita ni restringe el desarrollo de los negocios de cada una de las Partes.

Las partes no asumen por el presente ninguna otra obligación que la que se determina en estas cláusulas, sin que pueda entenderse al presente como contrato de colaboración empresarial o joint venture entre las partes.

8. Confidencialidad

Ambas partes se obligan a mantener absoluta reserva y confidencialidad de todo cuanto pudieren llegar a conocer de la otra con motivo del intercambio de información a que diera lugar la presente y la que derive de la ejecución de cada contrato que en el futuro celebren, y no podrá divulgar tal información en todo o en parte a persona alguna salvo a sus dependientes que necesiten tener conocimiento de dicha Información en razón de las tareas a su cargo relacionadas con este documento, a no ser que cuente con previa autorización por escrito de la otra Parte. Las Partes deberán informar a sus dependientes que reciban información sobre la naturaleza confidencial de la misma. La información recibida por las Partes será utilizada solamente para los fines de este documento o para la evaluación en relación con eventuales contratos que se celebren en el futuro. La Parte que recibiera dicha información, no podrá utilizarla para su propio beneficio, o de terceros, ni en detrimento de los intereses de la otra Parte. Para los fines de este acuerdo, cualquier información que una de las Partes revelara a la otra a través de un tercero, estará sujeta a los mismos deberes de confidencialidad, conforme lo establecido en el presente, como si la Información hubiera sido revelada directamente por alguna de las Partes. A los efectos de cumplir con las obligaciones establecidas ut supra, cada Parte realizará al menos los mismos esfuerzos que realiza para proteger su propia información confidencial, los cuales no serán de un nivel inferior a la clase de esfuerzos que se realizarían para un negocio razonable en relación con la protección de su propia información altamente confidencial y al secreto comercial.

Esta confidencialidad se mantendrá aún en el caso de no celebrarse ninguno de los contratos mencionados, por cualquier causa que sea, desde la suscripción de la presente y por un plazo de 5 años.

9. Bases de Datos.

Cada Parte declara y garantiza a la otra que se encuentra legítimamente autorizado a la tenencia, control y uso de las bases de datos e información que se le entregará en cumplimiento del objeto del presente documento. Asimismo declara que cuenta con todos los permisos, autorizaciones y/o inscripciones legalmente establecidas para su tenencia, uso, entrega y aprovechamiento de la misma. El tratamiento de los datos contenidos en las bases de datos que podrán entregarse no viola derecho alguno del titular de los datos contenidos en las mismas, obligándose cada Parte a mantener indemne a la otra respecto de cualquier reclamo o perjuicio derivado de tal circunstancia.

10. Derechos de Terceros.

Cada Parte declara y garantiza a la otra que los productos o servicios que constituyen la prestación a su cargo, o cualquier actividad relacionada con dicha prestación no viola ningún derecho de ningún tercero, entre los que se incluye, sin limitar, derechos sobre marcas, patentes, licencias, derechos sobre diseños, propiedad intelectual, procedimientos industriales, softwares, o cualquier ley, disposición, limitación o norma aplicable, manteniendo indemne a la otra parte respecto de cualquier reclamo o perjuicio derivado de tales circunstancias.

11. Prohibición de Cesión

Las Partes no podrán ceder ninguno de los derechos y obligaciones emergentes de este documento o delegar el cumplimiento del mismo a un tercero sin el consentimiento previo y por escrito de la Parte restante.

12. Indemnidad

Cada Parte mantendrá indemne a la otra por cualquier reclamo de cualquier tercero y/o empleado propio o de terceros contratados, o cualquier sanción de cualquier autoridad y/u

órgano de control, administrativo y/o judicial, que sea de su responsabilidad, tenga causa o se encuentre relacionado con la actividad, o con una omisión propia.

13. Domicilios y Ley aplicable y Jurisdicción

Las Partes constituyen domicilio para las notificaciones judiciales o extrajudiciales que debieren practicarse en virtud de este documento, en los individualizados en el encabezamiento del mismo. Tales domicilios podrán ser modificados mediante comunicación fehaciente cursada a la otra Parte, y en tal caso la constitución de un nuevo domicilio sólo tendrá efectos a partir de la fecha de recepción de la antedicha notificación de cambio.

Todas las divergencias que surjan entre las Partes que tengan origen y/o fundamento en la interpretación, aplicación, ejecución y/o incumplimiento de las condiciones dispuestas en el presente, y que no pudieran ser resueltas directamente entre ellas, serán juzgadas conforme el derecho argentino y sometidas a la jurisdicción de los Tribunales Ordinarios con asiento en la Ciudad de Buenos Aires, renunciando las Partes a cualquier otro fuero o jurisdicción que pudiera corresponder.

Grilla de Comisiones

Cantidad de envíos	Comisión sobre facturación*
De 200 a 250	3,50 %
De 251 a 500	4,00 %
De 501 a 1.000	5,00 %

De 1.001 a 2.500	6,00 %
de 2.501 ó más	7,00 %

*La comisión aplica sobre la facturación libre de impuestos

ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACION

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERSIDAD SIGLO 21



Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Micaela Morellato
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	36357576
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	Plan de Marketing Estratégico: Tiendas Andreani Trabajo Final de Grado
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	micaelamorellato@hotmail.com.ar
Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21
Datos de edición: <i>Lugar, editor, fecha e ISBN (para el caso de tesis ya publicadas), depósito en el Registro Nacional de Propiedad Intelectual y autorización de la Editorial (en el caso que corresponda).</i>	Córdoba, Editorial Lápiz Negro, Octubre 2017

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

Texto completo de la Tesis <i>(Marcar SI/NO)^[1]</i>	SI
Publicación parcial <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar Fecha: Córdoba, 18 de Octubre 2017

Firma autor-tesista

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:
_____certificaque la tesis
adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

^[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.