

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO XXI



Vicerrectorado de Innovación, Investigación y Posgrado.

Trabajo Final de Maestría en Administración de Empresas

**Implementación de comercio electrónico para una línea de ciclismo en una pyme de
indumentaria deportiva como opción para potenciar el crecimiento de la empresa
en la era digital**

Autor: Cra. Gabriela Monserrat

DNI: 31.997.276

Legajo: VMBA002465

Director: Mg. Verónica Herrero

Fecha: Diciembre 2023

Agradecimientos

Quiero expresar mi profunda gratitud a todas las personas e instituciones que hicieron posible la realización de esta tesis. Su apoyo, orientación y contribuciones fueron esenciales en esta experiencia académica y personal.

En primer lugar, a mi familia por su constante apoyo emocional y su comprensión durante las largas horas de trabajo y estudio. Su amor incondicional fue mi fuente de fortaleza.

Agradezco sinceramente a mi directora de tesis, Mg. Verónica Herrero, por su paciencia, orientación y sabiduría. Su experiencia y compromiso fueron fundamentales para dar forma a este proyecto y llevarlo a buen término.

Agradezco a mis amigos y compañeros de estudios, quienes compartieron sus conocimientos, ideas y experiencias. Sus conversaciones y debates enriquecieron mi perspectiva y mi aprendizaje.

Finalmente, quiero agradecer a todos los docentes que me brindaron amablemente sus conocimientos y a todos aquellos que de una u otra manera contribuyeron a esta tesis, aunque no pueda mencionarlos a todos individualmente. Su apoyo, ánimo y buenos deseos fueron invaluable.

Este trabajo no habría sido posible sin ustedes, y estoy profundamente agradecida por su confianza en mí y su apoyo a lo largo de este proceso.

¡Gracias!

Gabriela Monserrat

Resumen

Esta tesis investiga el impacto y la viabilidad del comercio electrónico como una alternativa estratégica en el contexto de una pequeña y mediana empresa (PYME) dedicada a la indumentaria deportiva en la provincia de Córdoba. A medida que el entorno comercial experimenta una transformación digital acelerada, esta investigación se centra en comprender cómo la adopción del comercio electrónico puede potenciar la presencia y competitividad de la pyme en el mercado local y global.

El estudio se basa en un protocolo de intervención, incorporando análisis cuantitativos y cualitativos. Se examinan datos de mercado y tendencias de consumo para contextualizar la implementación del comercio electrónico en el sector de indumentaria deportiva. A través de encuestas, textos de expertos en comercio electrónico y consumidores, se exploran las percepciones, desafíos y oportunidades asociados con la transición hacia plataformas digitales.

La metodología utilizada también abarca la implementación práctica del comercio electrónico en la pyme cordobesa seleccionada, evaluando el proceso de desarrollo, la integración tecnológica y la respuesta del mercado. Se analiza el impacto en la eficiencia operativa, el alcance geográfico y la interacción con los clientes.

Los resultados revelan que el comercio electrónico no solo ofrece una plataforma de ventas adicional, sino que también se presenta como una herramienta estratégica para la expansión del negocio y la mejora de la experiencia del cliente. Esta investigación proporciona a las PYME del sector de indumentaria deportiva de Córdoba perspectivas valiosas y recomendaciones prácticas para abrazar el comercio electrónico como un elemento integral de su estrategia empresarial.

Abstract

This thesis investigates the impact and feasibility of e-commerce as a strategic alternative within the context of a small and medium-sized enterprise (SME) specializing in sportswear in the province of Córdoba. In the midst of a rapidly transforming digital business environment, this research aims to comprehend how the adoption of e-commerce can amplify the presence and competitiveness of the SME in both local and global markets.

The study is grounded in an intervention protocol, incorporating both quantitative and qualitative analyses. Market data and consumer trends are examined to contextualize the implementation of e-commerce in the sportswear sector. Through surveys, insights from e-commerce experts, and consumer feedback, perceptions, challenges, and opportunities associated with the transition to digital platforms are explored.

The research methodology also encompasses the practical implementation of e-commerce in the selected Córdoba-based SME, evaluating the development process, technological integration, and market response. The analysis includes an assessment of the impact on operational efficiency, geographic reach, and customer interaction.

Results reveal that e-commerce not only provides an additional sales platform but also serves as a strategic tool for business expansion and enhancing the customer experience. This research offers valuable insights and practical recommendations for sportswear SMEs in Córdoba to embrace e-commerce as an integral element of their business strategy.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	10
IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA (DIAGNÓSTICO).....	12
OBJETIVOS	15
OBJETIVO GENERAL	15
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
JUSTIFICACIÓN	16
MARCO TEÓRICO	17
MODELOS DE COMERCIO ELECTRÓNICO.....	17
VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE INTRODUCIR EL COMERCIO ELECTRÓNICO EN UNA PYME CORDOBESA DE INDUMENTARIA	37
GESTIÓN DEL DESEMPEÑO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO.....	40
MARCO METODOLÓGICO.....	42
DISEÑO DEL ESTUDIO	42
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	43
PROPUESTA DE APLICACIÓN/INNOVACIÓN	56
INTRODUCCIÓN Y FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	56
DEFINICIONES ESTRATÉGICAS.....	66
OBJETIVOS	71
<i>Creación de un Sitio Web.....</i>	<i>73</i>
<i>Automatización del Proceso de Negocios</i>	<i>73</i>
<i>Integración del Comercio Electrónico en la Empresa.....</i>	<i>74</i>
ETAPAS DEL PROYECTO	74
ACTIVIDADES, CRONOGRAMA Y RESPONSABLES	78

PRESUPUESTO	79
IMPLEMENTACIÓN DE LA INTERVENCIÓN	81
AUTOMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE NEGOCIO	85
INTEGRACIÓN DEL COMERCIO ELECTRÓNICO CON LA EMPRESA.	106
EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN O VALIDACIÓN ORGANIZACIONAL Y/O DE EXPERTOS	107
INDICADORES DE GESTIÓN OBTENIDOS	118
CONCLUSIONES.....	125
BIBLIOGRAFÍA.....	128

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 ESQUEMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS DIGITALES	24
FIGURA 2 E-BUSINESS VS. E-COMMERCE.....	25
FIGURA 3 ELEMENTOS DE UN PLAN DE MARKETING.....	36
FIGURA 4 PERFIL DE LA MUESTRA.....	44
FIGURA 5 RANKING DE CATEGORÍAS MÁS POPULARES.....	45
FIGURA 6 RANKING CATEGORÍAS MÁS POPULARES COMPRADAS POR 1º VEZ	46
FIGURA 7 ¿QUÉ FACTORES TRACCIONAN LA COMPRA ON LINE?	47
FIGURA 8 ¿QUE BUSCAN LOS CONSUMIDORES EN ARGENTINA?	48
FIGURA 9 DESVENTAJAS DE LAS COMPRAS ONLINE SEGÚN LOS CONSUMIDORES	49
FIGURA 10 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	52
FIGURA 11 EXPERIENCIA DEL CLIENTE.....	53

FIGURA 12 ORGANIGRAMA ANAVI S.A	58
FIGURA 13 FACTURACIÓN PRIMER SEMESTRE 2021.....	62
FIGURA 14 CRECIMIENTO INTERANUAL	63
FIGURA 15 ESQUEMA DE METODOLOGÍA A IMPLEMENTAR	72
FIGURA 16 ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN.....	75
FIGURA 17 VISUALIZACIÓN DE LOGIN	84
FIGURA 18 BENEFICIOS DE IDENTIFICAR AL COMPRADOR	84
FIGURA 19 TENDENCIAS	97
FIGURA 20 TENDENCIAS ROPA PARA CICLISMO	98
FIGURA 21 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING	101
FIGURA 22 TIPOS DE ANUNCIOS: SEARCH	102
FIGURA 23 TIPOS DE ANUNCIOS: DISPLAY	103
FIGURA 24 TIPOS DE ANUNCIOS: SHOPPING.....	104
FIGURA 25 PRESUPUESTO.....	105
FIGURA 26 UNIDADES Y OPERACIONES REALIZADAS DESDE OCTUBRE 2021 A MARZO 2022	107
FIGURA 27 CANTIDAD DE OPERACIONES POR MES Y PRECIO PROMEDIO	108
FIGURA 28 GENERO DE LOS COMPRADORES Y DE LOS PRODUCTOS ADQUIRIDOS	109
FIGURA 29 FLUJO DE TRÁFICO	110
FIGURA 30 TIEMPOS DE FACTURACIÓN, DESPACHO Y ENTREGA.....	111
FIGURA 31 RESULTADOS ENCUESTA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	112
FIGURA 32 RESULTADOS ENCUESTA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	113

FIGURA 33 RESULTADOS ENCUESTA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	114
FIGURA 34 RESULTADOS ENCUESTA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	115
FIGURA 35 DISTRIBUCIÓN DE CLIENTES POR LOCALIDAD	116
FIGURA 36 FLUJO DE TRÁFICO Y COMPRA	120
FIGURA 37 INVERSIÓN EN PAUTA	122
FIGURA 38 DETALLE DE LA INVERSIÓN REALIZADA	122
FIGURA 39 FEEDBACKS CLIENTES RESPECTO A LA CALIDAD DE LA ENTREGA DE LOS PRODUCTOS ADQUIRIDOS.....	125

INDICE DE TABLAS

TABLA 1 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL COMERCIO ELECTRÓNICO DESDE EL ENFOQUE DEL CONSUMIDOR Y DEL COMERCIANTE	21
TABLA 2 TIPOS DE MODELOS DE COMERCIO ELECTRÓNICO SEGÚN PARTES INTERVINIENTES.....	28
TABLA 3 PILARES EN LA CONSTRUCCIÓN DE UNA TIENDA ONLINE. DESCRIPCIÓN Y RECOMENDACIONES.	34
TABLA 4 PRINCIPALES INDICADORES DE GESTIÓN PARA E-COMMERCE	42
TABLA 5 DIAGRAMA DE GRANTT	79
TABLA 6 PRESUPUESTO	81
TABLA 7 CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA.....	83
TABLA 8 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	95
TABLA 9 MAPA DE RECORRIDO DEL CLIENTE	117
TABLA 10 ACCIONES PARA MEJORAR LA TASA DE CONVERSIÓN.....	121

TABLA 11 PARÁMETROS DE ROI123

TABLA 12 PARÁMETROS DE SLA124

Introducción.

En la actual era digital el comercio electrónico o e-commerce se ha convertido en un pilar fundamental de la economía global. El desarrollo constante de las ventas en línea, la penetración de esta modalidad de compra en diferentes industrias y su profundo impacto en la forma en que las empresas hacen negocios lo han elevado a un lugar destacado en la agenda económica y comercial a nivel mundial. Este fenómeno no solo ha redefinido la forma en que los consumidores adquieren productos y servicios, sino que también ha transformado la manera en que las empresas operan y compiten en el mercado.

El comercio electrónico ha experimentado un crecimiento sostenido en las últimas décadas, impulsado por avances tecnológicos, cambios en el comportamiento del consumidor y la creciente accesibilidad a Internet en todo el mundo. Las cifras hablan por sí mismas, superando récords año tras año. El Estudio Anual de Comercio Electrónico 2021 (2022, Marzo). Recuperado de <https://cace.org.ar/estadisticas/> realizado por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), informa que continúa la expansión de la población conectada a Internet, favoreciendo la incorporación de más de medio millón de nuevos compradores al canal en 2021. La facturación a través del comercio electrónico en Argentina registró un crecimiento del 68% respecto al 2020 y la cantidad de órdenes de compra crecieron un 20%. Respecto a las categorías de indumentaria deportiva y no deportiva fueron las que tuvieron el mayor crecimiento, ambas comparten el liderazgo de los primeros dos puestos desde 2020, subiendo desde el cuarto puesto que ocupaban en el año 2019.

Este crecimiento no se limita a un sector o región específica, sino que abarca una amplia gama de industrias y servicios.

La capacidad de este tipo de comercio para derribar barreras geográficas y temporales ha revolucionado la manera en que las empresas interactúan con sus clientes. Las estrategias de marketing, la logística y la atención al cliente se han adaptado para satisfacer las demandas de un entorno digital en constante evolución. Las empresas se esfuerzan por comprender y aprovechar esta nueva dinámica, adoptando enfoques innovadores para atraer y retener a los consumidores.

A fines de la década de 1990, algunas empresas argentinas comenzaron a vender indumentaria deportiva a través de sus sitios web. Sin embargo, en ese momento el comercio electrónico era incipiente y tenía limitaciones tecnológicas y de acceso a Internet. A lo largo de la década de los 2000 fueron mejorando las posibilidades de conexión por lo que las marcas deportivas internacionales como Nike, Adidas y Puma, aprovecharon esta tendencia para llegar a un público más amplio y comenzaron a expandir su presencia en el país utilizando el comercio electrónico como una forma efectiva de llegar a los consumidores. Estas marcas abrieron sus propias tiendas en línea y se asociaron con comercios locales para vender sus productos a través de la Web.

Así comenzaron a surgir tiendas que ofrecen una amplia gama de productos deportivos, desde ropa y calzado hasta equipos y accesorios, dirigidos a atletas y amateurs del deporte.

La venta online ofrece a las empresas una serie de ventajas estratégicas que van desde un alcance global y una mayor eficiencia de costos hasta una mayor capacidad para satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes y adaptarse a condiciones adversas del mercado. Esta estrategia se ha convertido en un elemento esencial para el crecimiento y la competitividad en la economía del siglo XXI.

Esta tesis abordará la implementación del comercio electrónico como canal de venta estructurando su contenido en los siguientes ejes temáticos: 1- Modelos de comercio electrónico disponibles en el mercado. 2- Ventajas y desventajas de introducir el comercio electrónico en una

pyme cordobesa de indumentaria deportiva en la línea ciclismo. 3- Gestión del desempeño del comercio electrónico aplicado en una pyme cordobesa de indumentaria deportiva.

En este trabajo académico basado en un protocolo de intervención-innovación se expondrán y desarrollarán los procedimientos y herramientas necesarios para implementar en una pyme que produce y comercializa indumentaria deportiva un nuevo canal de venta para un segmento de la marca (indumentaria para ciclismo) que se ofrecerá al mercado a través del e-commerce a partir de 10-2021. Se dará respuesta al siguiente interrogante: *¿Es importante que la compañía desarrolle un nuevo canal de venta como alternativa estratégica para adaptarse a la nueva realidad del mercado?*

Identificación del problema (Diagnóstico)

Anavi S.A es una pyme ubicada en la ciudad de Córdoba, Argentina. Es dueña de la marca Vitnik, la cual se encuentra vigente en el mercado hace 20 años, produciendo indumentaria deportiva y de tiempo libre de alta calidad. Logró posicionarse en el mercado argentino como una de las marcas nacionales de ropa fitness más importante.

Los productos textiles de Vitnik se comercializan actualmente bajo el sistema de venta directa por catálogo, allí se encuentra publicada toda la indumentaria de la marca. Dicha forma de venta se realiza a través de la figura jurídica de agentes comerciales los cuales son responsable de ejecutar las actividades de comercialización y venta de productos, actuando como intermediarios entre la empresa fabricante y el comprador. A su vez dichos agentes pueden tener por debajo su red de líderes y clientes preferenciales para así llegar a los consumidores finales. Cuando el cliente selecciona uno o más artículos para comprar se lo hace saber al agente comercial, quien ingresa a la plataforma web que tiene disponible para cargar el pedido y selecciona de un listado

el producto en el color y talle elegido. En ese proceso el sistema le informa si hay disponibilidad de stock, y si es así se carga la compra. Luego se prepara dicha orden en el área de despacho y se envía a través de un transporte hacia el domicilio del agente comercial, el cual es el encargado de coordinar la entrega con los respectivos clientes finales.

En los inicios de la empresa dicho catálogo se ofrecía físicamente, llegando así a diferentes personas que elegían de allí el artículo que deseaban comprar. Con respecto al área geográfica de comercialización, estaba limitada no solo a la cantidad de agentes comerciales que se encontraban disponibles y operativos, sino también al área en particular donde ofrece los productos y a los vínculos sociales que desarrolle. Por lo que, si un cliente potencial de la marca quería adquirir sus productos, no tendría posibilidad de hacerlo si no consigue contactarse con un agente comercial, y si así mismo lo consiguiera tendría que encontrarse geográficamente cerca para poder retirar el producto o para que sea rentable para el vendedor entregárselo. Por lo que el mercado se reduce aún más.

Otro de los condicionantes es la limitación física que traía aparejado el tener los productos plasmados en una revista de papel, la cual puede mostrarse a un solo cliente por vez. Y si bien cada vendedor puede tener más de un catálogo, la situación de tener que buscar o llevar el mismo es una circunstancia engorrosa que puede ser un condicionante para el cliente al momento de tomar la decisión de compra.

En el año 2019 se sumó a este instrumento de venta la versión digital del catálogo en PDF, que es una versión disponible para descargar a un teléfono o computadora. Con el mismo el cliente debe buscar los productos de forma manual, al igual que lo haría con el catálogo de papel, lo cual resulta dificultoso, ya que lo que necesita es encontrar en forma ágil un producto determinado y saber en ese preciso momento si hay stock o no, para tomar la decisión de seleccionar otro producto o desistir del proceso de compra.

Con relación a los tiempos de entrega de los productos, es necesario entender los ciclos de cada campaña. Se lanzan al mercado tres catálogos por cada colección (ejemplo: colección primavera-verano), y cada colección está dividida por campañas, con fechas de distribución predeterminadas de acuerdo con la zona geográfica en la que se encuentre el agente. Durante ese ciclo se preparan los pedidos y al final de este se envían todos los productos juntos a los distintos agentes comerciales. Por lo que, dependiendo de la fecha en que el cliente encargue el producto, el envío puede llegar a demorar (dependiendo de la zona geográfica donde se encuentre el agente) y desde que cerró la campaña entre 7 y 14 días.

Con respecto al pago de la mercadería, ésta puede hacerse en efectivo, depósito o transferencia bancaria al momento de recibir los productos o con tarjetas de crédito/débito a través de plataforma de pago de la página web de la marca.

Además, la empresa recibe el pago del producto una vez que termina el proceso de compra y no al principio como sucede en el comercio electrónico, por lo que se produce una pérdida financiera por no contar con ese dinero anticipadamente.

Dadas estas circunstancias surgen los siguientes interrogantes: ¿Cómo es el desarrollo y puesta en marcha del comercio electrónico en una pyme cordobesa de indumentaria deportiva en la línea ciclismo a partir de 10-2021? A partir de allí se desprenden los siguientes disparadores:

¿Cuáles son los diferentes modelos de comercio electrónico disponibles en el mercado y cuál de ellos es el más adecuado para implementar en una pyme cordobesa de indumentaria deportiva?

¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la implementación del comercio electrónico en una pyme cordobesa de indumentaria deportiva en la línea ciclismo?

¿Cuál es el desempeño alcanzado del modelo de comercio electrónico implementado en una pyme cordobesa de indumentaria deportiva?

Dadas estas inquietudes, se trabajará en este proyecto para dar respuesta a las preguntas planteadas con una propuesta de intervención que se llevara a cabo en un periodo de 12 meses, investigando las modificaciones que se producen en los procesos y su consecuente impacto en la forma de hacer negocios de la empresa, a partir del análisis de los resultados del lanzamiento de una nueva línea de la marca de indumentaria para ciclismo que se ofrecerá al mercado a través del comercio electrónico a partir de 10-2021.

Objetivos

Objetivo General

Implementar el comercio electrónico en una línea de ciclismos en una pyme cordobesa de indumentaria deportiva a partir de 10-2021.

Objetivos Específicos

- Analizar los diferentes modelos de comercio electrónico disponibles en el mercado.
- Detallar las ventajas y desventajas de la implementación del comercio electrónico en una pyme cordobesa de indumentaria deportiva
- Evaluar al final del ciclo el desempeño alcanzado por el modelo de comercio electrónico en una pyme cordobesa de rubro indumentaria deportiva.

Justificación

Actualmente las empresas se encuentran insertas en mercados cada vez más globalizados. La llegada de la pandemia reforzó esta tendencia de compra a través del comercio electrónico y se aceleraron los tiempos para comenzar a implementar el canal digital, por lo que considero de vital importancia que la empresa analizada logre adecuar sus procesos a esta nueva realidad y necesidad del mercado de comprar de forma ágil y así adaptarse a este cambio en el comportamiento del consumidor ofreciendo un nuevo canal para que pueda adquirir los productos de la marca.

Se propone desarrollar un plan de trabajo para incorporar un nuevo canal digital con el fin de lograr una transición efectiva al entorno del comercio electrónico. Llevando a la práctica este proyecto se producirá las siguientes mejoras:

- Posibilidad de llegar a una mayor cantidad clientes, ya que no habrá limitaciones en relación a la situación geográfica del vendedor.
- Será practico para los clientes pedir y recibir los productos, sin límite horario ni calendario.
- El cliente podrá conocer el stock actualizado de las prendas y así comprar los productos que efectivamente estén disponibles para la venta, ya que actualmente cuando elije a través del catálogo no sabe si hay stock o no y luego puede encontrarse con faltantes.
- Buscar por tipo de prenda de forma ágil, seleccionarlas, y pagarlas en el momento con distintos medios de pago, lo cual trae beneficios financieros por contar con los fondos antes respecto al canal de venta directa.
- Brindar una mayor velocidad en la entrega de sus productos.

Todo esto traería aparejado que más clientes elijan la marca, lo cual aumentaría las ventas, consecuentemente la rentabilidad y la competitividad de la compañía. Desde el punto de vista de la empresa también: incursionar en un mercado de producto técnico, aprender a comercializar en este canal en el cual no había incursionado previamente al menos de manera tradicional, adecuando sus procesos a otra modalidad de venta.

Marco Teórico

En este apartado se definirán los conceptos claves que fundamentan el presente trabajo, explicando los ejes temáticos y su interrelación: 1- Modelos de comercio electrónico disponibles en el mercado. 2- Ventajas y desventajas de introducir el comercio electrónico en una pyme cordobesa de indumentaria deportiva en la línea ciclismo. 3- Gestión del desempeño del comercio electrónico aplicado en una pyme cordobesa de indumentaria deportiva.

Modelos de Comercio Electrónico

Algo que caracteriza al mundo actual es la vorágine con la que se producen los cambios, la tecnología y por ende el comercio electrónico no están exentos de esta realidad. El cambio en los hábitos de consumo ha impactado fuertemente en diversos ámbitos de la sociedad provocando que las empresas reformulen sus modelos de negocio. Las TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación) han transformado la producción industrial, las finanzas mundiales, el comercio internacional y las relaciones interpersonales, llegando a todos los rincones del planeta.

La Real Academia Española define Internet de la siguiente manera: “Red informática mundial, descentralizada, formada por la conexión directa entre computadoras mediante un protocolo especial de comunicación”. Encontramos que como medio de comunicación permite: hacer que las personas se relacionen y comuniquen entre sí, disponer de información en tiempo real y publicar información de interés; como medio de entretenimiento es utilizado por ejemplo para escuchar música, reproducir videos o entretenerse con juegos online, y como medio comercial es utilizada para vender, comprar y publicitar productos y servicios de cualquier índole. Algunos de los servicios más importantes de Internet son: Word Wide Web (www), correo electrónico, Internet Relay Chat (IRC) o simplemente Chat, File Transfer Protocol (FTP) Voice over Internet Protocol (VoIP), Internet Protocol Television (IPTV), etc.

Como bien explica Torre G.S y Codner D.G. (2013):

La web fue creada en 1989 por Tim Berners-Lee en el CERN (Consejo Europeo de Investigación Nuclear) y está disponible públicamente desde 1991. Está formada por un conjunto de documentos hipermedia conocidos como páginas web, que pueden contener texto, audio, video y animaciones alojados en servidores de Internet y desarrollados en un lenguaje de programación llamado Hyper Text Markup Language (HTML) que permite fácilmente interconectar los documentos por medio de vínculos denominados “links”.

Con el transcurso del tiempo y con el avance de Internet y de las redes de conexión, se presentan nuevas posibilidades de negocio, emerge allí como una alternativa el comercio electrónico, el cual Laudon C. K. y Guercio T. C. (2009) definen de la siguiente manera: “El comercio electrónico se basa en el uso de Internet y la Web para realizar transacciones comerciales, en forma digital permitiendo interacciones comerciales entre organizaciones y personas”.

El desarrollo del comercio electrónico en esta nueva era digital ya no es una opción para las empresas como lo era hace 25 años, cuando el acceso a internet era muy limitado y la gran mayoría de la sociedad se inclinaba por el comercio tradicional, sino que en la actualidad se convierte en una cuestión de supervivencia para la empresa. Torre G.S y Codner D.G. (2013). afirman que:

Una organización no tiene que responder si debe o no estar en Internet, sino cuándo debe hacerlo. El crecimiento exponencial de la Web en los últimos años no deja margen a dudas de que tener presencia en ella significa llegar a millones de usuarios de diferentes países y continentes en cuestión de segundos.

Es por ello que agregar un nuevo canal de venta digital se convierte en una cuestión estratégica. Hitt M. A., Hoskisson R. E., Ireland R. D. (2015) manifiestan: “Una compañía alcanza la competitividad estratégica cuando formula una estrategia que crea valor y la implementa con éxito. Una estrategia es un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva”.

La innovación impulsa la ventaja competitiva al permitir a una empresa ofrecer algo único y valioso, mejorar su eficiencia, adaptarse a cambios y satisfacer mejor las necesidades del cliente. Ordoñez R. (2010) definió innovación como:

Esa capacidad de idear y hacer cosas nuevas que tiene, por sí misma, un gran efecto en el largo plazo. En la mayoría de los casos, de ella depende la posibilidad de alcanzar o mantener una posición de liderazgo. El aporte más evidente que otorga la innovación, “entendida como forma de funcionar para lograr los objetivos de la organización”, es la creación de diferencias competitivas. Si se explotan, esas diferencias permiten a una compañía dar un salto cualitativo, a veces desde un mercado regional a un mercado global.

Con el tiempo, las empresas han descubierto nuevas variables que han mejorado tanto la producción como la entrega de valor y los métodos de cobro a los clientes. Uno de los eventos que ha impulsado significativamente la innovación en la estructura operativa de las empresas es la llegada de Internet, junto con los modelos de negocio digitales.

Saez Hurtado J. (2024, Mayo 2). ¿Cuáles son los modelos de negocios digitales más utilizados? <https://www.iebschool.com/blog/modelos-negocios-digitales-mas-utilizados-digital-business/> define negocio digital:

Este tipo de modelo de negocio online aprovecha la tecnología para mejorar sus servicios tanto dentro de la empresa, como con sus stakeholders y clientes, para realizar propuestas de valor y monetización. Si todo esto se logra con éxito, los resultados serán grandes negocios digitales que entran a un mercado innovador en el que cada vez hay más actores.

La definición de modelo dada por Laudon K. C. y Guercio Traver C. (2009) es la siguiente:

Un modelo de negocios es un conjunto de actividades planeadas (algunas veces conocidas como procesos de negocios), diseñadas para producir un beneficio en el mercado. Un modelo de negocios de comercio electrónico trata de utilizar y fortalecer las cualidades únicas de Internet y World Wide Web (Timmers, 1998).

Por lo expresado, el comercio electrónico no solo es un canal de ventas adicional, sino un componente estratégico fundamental que puede influir significativamente en el éxito y crecimiento de la empresa a largo plazo.

Hay varias razones por la que una empresa debería tener presencia en la web y algunas desventajas a tener en cuenta tanto para el consumidor como para el comerciante que se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 1

Ventajas y desventajas del comercio electrónico desde el enfoque del consumidor y del comerciante

	VENTAJAS	DESVENTAJAS
PARA EL CONSUMIDOR	<ul style="list-style-type: none"> • Puede comprar las 24 horas del día. • No se traslada al lugar de compra. • Puede comparar precios fácilmente. • Tiene mayor variedad de productos. • Existen comunidades electrónicas para consultar. • Los precios son más convenientes. • Hay altos beneficios de compra de productos digitales • Mejora la atención del cliente (chat, e-mail, webcam) 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas de seguridad informática (privacidad de datos) • Posibilidad de fraudes informáticos. • Hay poca confianza de los consumidores. • Los productos no pueden tocarse. • Es costoso hacer un pedido y después devolverlo. • Produce aislamiento en las personas. • Existe la brecha digital (limitaciones de ancho de banda, costos de conexión, etc.)
PARA EL COMERCIANTE	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de nuevos mercados • Tiene alcance global • Disminuye el costo de transacción • Puede fijar precios en tiempo real • Reduce costos de desarrollo, producción, distribución, almacenamiento, administración y marketing. • Reduce tiempos en los ciclos de producción y salida al mercado. • Reduce inventarios (Just in Time) • Reduce costos de telecomunicaciones. • Aumenta el valor de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fallas de seguridad de las aplicaciones de comercio electrónico. • Muchas temáticas impositivas y jurídicas aún no resueltas. • Existe una fuerte competencia de precios. • Hay desintermediación de parte de los fabricantes. • Aparecen conflictos de canal con los minoristas. • Surgen competidores de otras industrias. • Hay dificultades para integrar el comercio electrónico a ciertos sistemas de información y bases de datos ya existentes.

Nota. Adaptado de *Fundamentos de Comercio Electrónico*, por Torre G.S, Codner D.G, (2013)

Tipos de presencia Web

Se exponen a continuación los tipos de presencia que puede tener una empresa en la web de acuerdo con la estrategia comunicacional que tenga la misma y menciona las etapas por la cuales toda compañía transita según Torre G.S y Codner D.G (2013):

1. Institucional. El sitio web desempeña la función equivalente al catálogo impreso de la empresa, pero en formato digital y con una estructura de navegación basada en hipertexto. Por lo general, se presenta información institucional que abarca detalles sobre propietarios, socios, clientes, historia, servicios, entre otros aspectos, así como descripciones y fotografías de los productos. También se incluye información de contacto, como números telefónicos, fax, correo electrónico y dirección física. En esta etapa, no se establece una estrategia comunicacional formalizada, y se asignan recursos económicos y humanos limitados.
2. Publicitaria. Aquí la empresa ya ha evolucionado en su uso de Internet. El sitio web ha adquirido un papel fundamental en la estrategia de comunicación para la promoción de productos y servicios, y se le asigna un presupuesto adecuado para su funcionamiento regular. Se cuenta con personal dedicado al mantenimiento del sitio y para atender consultas de posibles clientes. Se emplean formularios para recolectar información de los visitantes y, en algunos casos, se avanza hacia la creación de entornos web protegidos con contraseña para que clientes premium accedan a servicios y contenidos exclusivos. Aunque aún no se implementan sistemas de pago en línea, se ofrece la posibilidad de vender mediante contra reembolso, giro postal, vía telefónica o presencialmente.
3. Comercial (etapa del comercio electrónico). La empresa inicia la comercialización de sus productos y servicios a través de la plataforma en línea. Se destinan considerables recursos para transformar el sitio web en una sucursal electrónica completamente

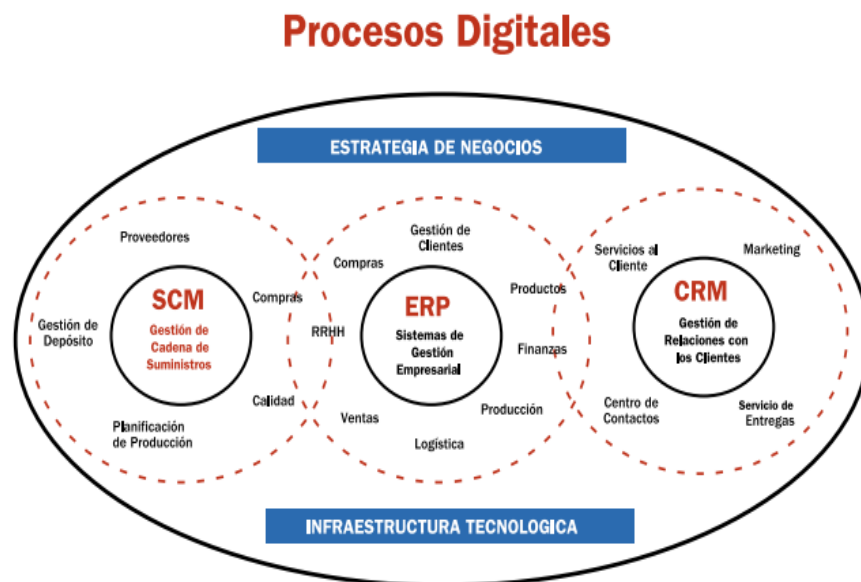
funcional de la empresa. El sitio web incorpora un carrito de compras que facilita las ventas en línea, permitiendo a los clientes seleccionar productos o servicios y realizar pagos mediante tarjeta de crédito u otros métodos electrónicos. Se ofrece un servicio continuo, las 24 horas del día durante toda la semana y se asigna personal dedicado exclusivamente a la gestión comercial y al mantenimiento de la infraestructura tecnológica. Empresas más avanzadas comienzan a explorar proyectos relacionados con la Gestión de la Cadena de Suministro (Supply Chain Management - SCM) y la Gestión de Relaciones con el Cliente (Customer Relationship Management - CRM).

4. Negocios electrónicos (e-business). Este es el nivel tecnológico más avanzado disponible. Una empresa que ha alcanzado la madurez en la fase de comercio electrónico inevitablemente evolucionará hacia un entorno de e-business. En este estadio, se logra una integración electrónica de todos los procesos de gestión empresarial que se originan desde los clientes y se extienden hasta los proveedores. En cuanto a la interacción con los clientes, la empresa emplea un sistema de Gestión de Relaciones con el Cliente (Customer Relationship Management - CRM) para recopilar información detallada sobre los clientes, como datos personales, historial de compras y hábitos de consumo, utilizando esta información para mejorar la calidad del servicio ofrecido. El Planeamiento de Recursos Empresariales (Enterprise Resource Planning - ERP) comprende sistemas de información gerencial que, mediante la digitalización e integración de todos los procesos administrativos internos, mejoran el flujo de información entre diversas áreas dentro y fuera de la empresa. En el ámbito de los proveedores, se implementan sistemas de Gestión de la Cadena de Suministro (Supply

Chain Management - SCM) cuya finalidad es optimizar el suministro de productos y lograr una integración más estrecha con los proveedores.

Figura 1

Esquemmatización de los procesos digitales



Nota. Adaptado de *Fundamentos de Comercio Electrónico*, por Torre G.S, Codner D.G, (2013)

Figura 2 *E-business vs. E-commerce*



Nota. Adaptado de *E-business vs E-commerce - El comercio electrónico al alcance de su empresa*, J. Gaitán y A. Pruvost (2001)

Este proyecto se enfoca en la migración hacia la etapa 3, exponiendo la importancia que tiene para la empresa contar, no solo con la presencia de la marca en la web para posicionarse en el mercado, sino también de que el consumidor pueda comprar a través de la misma.

Existen numerosos modelos de negocio en el ámbito del comercio electrónico y constantemente surgen nuevas propuestas. A pesar de la diversidad de modelos posibles, es factible identificar los tipos genéricos principales de modelos de negocio que han emergido en el campo del comercio electrónico y exponer sus características fundamentales. No obstante, es importante destacar que no existe una manera única de clasificar estos modelos de negocio. Según Gaitan J. y Pruvost A. (2001) esta distinción puede realizarse de acuerdo a los partes que interactúan de la siguiente manera:

B2B - Business to Business: Son proyectos que engloban las transacciones entre empresas que pueden o no formar parte de la misma cadena de valor. Este es uno de los modelos de mayor crecimiento. Presentan por lo general altos volúmenes de venta por operación, por lo cual no se requiere un mercado muy extenso para ser rentable, fortalece las relaciones con

proveedores y pueden ser aplicadas herramientas de e-procurement para automatizar los procedimientos de compra.

B2C – Business to Consumer: Es el modelo más reconocido por el público general y se corresponde con la estrategia que desarrollan las empresas comerciales para llegar a los usuarios finales. Una de las características de este modelo es que necesita un volumen de masa crítica que le permita generar una rentabilidad aceptable.

C2B – Consumer to Business: Es el modelo de dirección opuesta al anterior, en el que los consumidores se agrupan y realizan compras en conjunto, logrando un descuento mayor al de mercado.

C2C – Consumer to Consumer: En este modelo la empresa es un simple intermediario entre consumidores que realizan una transacción que puede consistir en una subasta o simplemente un trueque. Al estar la facturación ligada a la comisión cobrada por la intermediación requieren un gran volumen de transacciones para que este modelo sea rentable. Algunos sitios ofrecen servicios anexos como intermediación en el cobro y pago de la transacción y logística de los productos transados.

B2I – Business to Investors: Se basa en la venta de productos financieros online. Es un modelo que no requiere distribución física, las decisiones de compra pueden tomarse con abundante información disponible en línea, el asesoramiento y el cierre de la operación son simultáneos. Actualmente este modelo está asociado a los servicios bancarios en la red (e-banking).

Otros tipos:

G2G – Government to Contributor: Es el modelo por el cual el Estado se relaciona con los contribuyentes por medio de la red con distintos objetivos.

B2E – Business to Employee: Modelo utilizado por las empresas para administrar de manera interactiva las relaciones con sus recursos humanos, seleccionar personal, desarrollar tareas por medio del teletrabajo, recabar información o propuestas de los empleados.

Esta es una clasificación basada en quien vende a quien, pero también podemos encontrar una distinción basada según la tecnología utilizada, descrita por Laudon K. C. y Guercio Traver C. (2009):

P2P – Peer to Peer: La tecnología de igual a igual permite a los usuarios de Internet compartir archivos y recursos de computadora de manera directa, sin tener que pasar por un servidor Web central.

M-Commerce: El comercio móvil o m-commerce se refiere al uso de dispositivos digitales inalámbricos para realizar transacciones en Web. Implica el uso de redes inalámbricas para conectar teléfonos celulares.

A modo de resumen se expone la Tabla 2 con la principal característica de cada modelo según las partes intervinientes:

Tabla 2

Tipos de modelos de comercio electrónico según partes intervinientes

RESUMEN DE MODELOS DE COMERCIO ELECTRÓNICO			
	GOBIERNO	EMPRESAS	PERSONAS
GOBIERNO	G2G COORDINACIÓN Y TRANSFERENCIA DE INFORMACIÓN	G2B INFORMACIÓN Y SERVICIOS	G2C INFORMACIÓN Y SERVICIOS
EMPRESAS	B2G TRÁMITES, IMPUESTOS E INFORMACIÓN	B2B COMERCIO ELECTRÓNICO	B2C COMERCIO ELECTRÓNICO
PERSONAS	C2G COORDINACIÓN Y TRANSFERENCIA DE INFORMACIÓN	C2B LABORALES	C2C COMPRA Y VENTA, REMATES

Nota. Elaboración propia.

Considerando lo mencionado, el modelo B2C se revela como la opción más apropiada para la transformación que se pretende introducir en la empresa, dado el requerimiento de llegar directamente al consumidor final y la naturaleza del producto que la empresa comercializa.

Existen según Clavijo C. (2023, Abril 3) Qué es el comercio electrónico: características, ventajas y ejemplos <https://blog.hubspot.es/sales/comercio-electronico> cuatro características del comercio electrónico a tener en cuenta:

1. Requiere base de datos actualizadas: La plataforma debe estar optimizada para mantener actualizada la disponibilidad de los bienes que se ofrecen y ser clara. Puede realizarse mediante servidores automatizados o con asistencia de empleados que monitoreen el abastecimiento.

2. Emplea medios digitales para ofrecer bienes o servicios: El componente digital es, por razones evidentes, una característica fundamental de los diferentes tipos de comercio electrónico. Debido a esta necesidad digital, tanto los compradores deben disponer de dispositivos informáticos para explorar y realizar sus compras, como las empresas necesitan una sólida infraestructura tecnológica. Herramientas como potentes máquinas de procesamiento, almacenamiento físico y en la nube, servidores propios, dominios en la red y una buena conexión a internet son esenciales para el funcionamiento de este tipo de comercios.
3. Está optimizado para la experiencia del cliente: Aunque el comercio electrónico ofrece significativos beneficios a las empresas, la experiencia de compra en línea se centra principalmente en las necesidades de los clientes. En los últimos años, se ha vuelto claro que son el mercado y los compradores quienes demandan nuevas formas de consumo y mejores canales de venta. El comercio online está diseñado para atender estas necesidades y mejorar la experiencia de compra del cliente.
4. Necesita desarrollo y diseño de sistemas: Para trasladar una operación comercial de gran escala al ámbito digital, es esencial contar con especialistas en informática que den soporte a la gestión de procesos y en el mantenimiento de servidores, bases de datos y equipos de trabajo.

Una vez elegido el tipo de comercio electrónico a implementar es esencial comprender con precisión quién es nuestro público objetivo y qué mensaje queremos comunicarle para realizar adecuadamente el diseño de la tienda online. Según Berrocal E., Diaz R., Giménez J. P., Manet M., Mas A., Sala M., Somalo N., Tomas D. (2009) los componentes básicos de una tienda son:

- *Catálogo de productos*: Es la carta de presentación a los clientes, por lo que es crucial seleccionar qué productos se ofrecerán, cómo se van a mostrar y destacar. La presentación de los productos es vital, ya que debe transmitir confianza y profesionalismo al cliente. Utilizar fotografías reales y ofrecer una buena descripción de los mismos ayuda a fortalecer estos aspectos. Además, es beneficioso complementar los productos con información multimedia adicional (videos, podcasts, entre otros).
- *Carrito de compra*: Este elemento debe permitir añadir, eliminar o modificar los productos seleccionados durante la navegación. Para que el usuario siempre tenga presente lo que ha comprado, es recomendable que el carrito esté visible en todas las páginas de la tienda, o al menos en aquellas donde se puedan seguir añadiendo productos. Además, se debe ofrecer la posibilidad de que el cliente, con un solo clic, pueda visualizar claramente las referencias compradas (incluyendo la cantidad), los gastos de envío, los impuestos aplicables y el importe total del pedido.
- *Mecanismos de promoción y ofertas*: Uno de los factores que influyen en la decisión de compra en una tienda online es el precio, por lo que este debe ser siempre claramente visible. Para atraer clientes mediante el precio, se pueden aplicar estrategias comerciales como promociones y descuentos especiales. Estas ofertas deben comunicarse de manera clara, destacando el precio de oferta junto al precio original.
- *Motor de búsqueda*: Para facilitar que los clientes encuentren los productos, es esencial contar con un potente motor de búsqueda integrado que permita

búsquedas por diversos criterios y parámetros, como por ejemplo palabras clave, precio, categoría, nombre, entre otros. El motor de búsqueda debe siempre proporcionar resultados para transmitir una sensación de robustez y buen funcionamiento. Si no se pueden mostrar resultados exactos, es preferible que el buscador ofrezca sugerencias relacionadas con el producto buscado, esto evita la impresión de que el buscador no funciona correctamente o que el catálogo es muy limitado.

- *Proceso de compra:* Un buen proceso de compra es aquel que es directo y está guiado por mensajes informativos. Se recomienda que el registro de usuarios sea opcional, ya que obligar a los visitantes a registrarse puede disuadir a compradores ocasionales. La información solicitada para realizar un pedido debe ser la mínima imprescindible. El proceso de compra debe tener la menor cantidad posible de pasos y clics (idealmente cinco o menos). Durante el proceso, es importante mostrar información complementaria que transmita confianza, asegurando que los usuarios no tengan dudas sobre: gastos de envío asociados, dirección de entrega, período de devolución y plazos de entrega, disponibilidad y plazo de envío de los productos seleccionados.
- *Medios de Pago:* El momento del pago de los artículos que el cliente ha ido añadiendo en el carrito de la compra es uno de los más críticos dentro de los procesos pues estadísticamente es en ese momento en el que se dan más abandonos. Para evitarlo es fundamental ofrecer el mayor número de posibilidades y flexibilidad a la hora de seleccionar la forma de pago del pedido que ha realizado.

- *Impuestos:* Los precios deben ser finales y completos, incluyendo todos los impuestos, tasas y demás gravámenes aplicables. Además, la tienda debe informar claramente al consumidor sobre posibles tasas, impuestos o gravámenes aplicables según el lugar de residencia del consumidor o el lugar de entrega del producto, antes de realizar el pedido.
- *Logística:* Se deben presentar de manera clara el costo de envío de los productos adquiridos. Para esto, debe permitir la configuración de una matriz de gastos de envío para cada transporte y ofrecer la posibilidad de calcular los costos de envío antes de finalizar la compra en función de las variables que puedan afectar el mismo tales como localidades, tamaño del paquete, peso, etc.
- *Información corporativa:* Es importante proporcionar a los compradores información que les permita conocer la empresa, entender la filosofía del negocio y trayectoria. Este tipo de contenido transmite transparencia, fiabilidad y confianza al cliente. Esta información generalmente se organiza en secciones como: Quiénes somos, Qué ofrecemos, Aviso Legal y Política de Privacidad, Información de contacto, Dónde estamos, Condiciones de compra y contratación, Preguntas Frecuentes
- *Registro y área de usuario:* El registro de clientes es un aspecto crucial en una tienda, tanto para que los clientes puedan realizar sus pedidos como para llevar a cabo acciones de fidelización y captación de nuevos clientes basadas en una amplia base de datos. La fidelización de clientes se basa en el conocimiento de sus preferencias, frecuencia de compras y las páginas que visitan. Con esta información, podemos desarrollar campañas de marketing altamente dirigidas.

En la zona de registro de un comercio electrónico, los clientes deben poder consultar al menos:

- Datos personales
- Datos de envío y facturación
- Estado del pedido realizado e historial de pedidos
- Boletín de novedades

Seguendo a Berrocal E., Diaz R., Giménez J. P., Manet M., Mas A., Sala M., Somalo N., Tomas D. (2009) se debe tener en cuenta que los elementos que la conforman deben sustentarse en tres pilares clave: diseño, usabilidad y accesibilidad. En la Tabla 3 se muestra la descripción y las recomendaciones a seguir para cada uno de ellos:

Tabla 3

Pilares en la construcción de una tienda online. Descripción y recomendaciones.

Pilares Clave	Descripción	Recomendaciones
Diseño	El diseño de la página debe ser intuitivo y accesible, priorizando la visibilidad de los productos.	<ul style="list-style-type: none"> - Decorar con contenidos que hagan destacar los productos. - Combinar colores para una visión cálida y agradable. - Menús de navegación con un orden establecido - Optimización para buscadores.
Usabilidad	Una página es "usable" cuando su contenido es claro y fácil de entender, facilitando la compra y la satisfacción del usuario.	<ul style="list-style-type: none"> - Catálogo de productos visible desde el primer momento. - Navegación clara por categorías y subcategorías. - Carrito de la compra siempre visible. - Proceso de compra claro y rápido. - Potente buscador con múltiples criterios. - Acceso fácil a información de contacto y condiciones. - Ficha de producto detallada y relacionada con otros productos.
Accesibilidad	Una tienda online es accesible si sus productos, contenidos y servicios son fácilmente accesibles por el mayor número posible de personas.	<ul style="list-style-type: none"> - Catálogo de productos accesible por categorías, por ejemplo, novedades, ofertas, productos más vendidos, etc. - Mostrar productos destacados con un diseño distinto. - Escoger el tamaño del texto óptimo destacando información relevante. - Uso correcto del etiquetado de imágenes para favorecer la indexación.

Nota. Elaboración propia

Un aspecto fundamental en el mundo empresarial, esencial para la creación, comunicación y entrega de valor a los consumidores que debe acompañar el proceso de implementación del nuevo canal es el marketing. Armstrong G., Kotler P. (2013) lo definen ampliamente como: “Proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar el valor de sus clientes”.

Tener un plan de marketing es fundamental para implementar un comercio electrónico exitoso porque proporciona una dirección clara y enfoque para todas las actividades a realizar, asegurando que los esfuerzos estén alineados con los objetivos del negocio. La estrategia de marketing de la empresa define los clientes a los que se dirigirá y la manera en que les proporcionará valor. Hair J. F., Lamb C.W., Mc Daniel C. (2011) lo definieron de la siguiente manera: “La planeación de marketing comprende el diseño de las actividades relacionadas con los objetivos de marketing y su entorno cambiante. Al especificar los objetivos y definir las acciones requeridas para lograrlos, un plan de marketing proporciona las bases con las cuales será posible comparar el desempeño real y el esperado”.

Independientemente de cómo se presente un plan de marketing, hay ciertos elementos comunes en todos ellos. Siguiendo con lo expresado por Hair J. F., Lamb C.W., Mc Daniel C. (2011) estos incluyen la definición de la misión del negocio, la realización de un análisis de situación, la definición de objetivos, la identificación de un mercado objetivo potencial y el establecimiento de los componentes de la mezcla de marketing. La Figura 3 ilustra estos elementos. Además, un plan puede incluir presupuestos, cronogramas de implementación, actividades necesarias de investigación de mercados o elementos de planificación estratégica avanzada.

Figura 3 Elementos de un plan de marketing.



Nota. Adaptado de *Marketing*, Hair J. F., Lamb C.W., Mc Daniel C. (2011)

- *Declaración de la misión de negocios:* Declaración del negocio de una empresa basada en un análisis exhaustivo de los beneficios que buscan los clientes actuales y potenciales, así como un análisis de las condiciones presentes y futuras del entorno. Responde a la pregunta: ¿En qué negocio estamos?

- *Análisis de situación o FODA:* Identificar las fortalezas (F) y las oportunidades (O), así como examinar las debilidades (D) y las amenazas (A). Las fortalezas y debilidades son factores internos, mientras que las oportunidades y amenazas provienen del entorno externo.
- *Objetivos:* Un objetivo de marketing es una declaración que define lo que se pretende alcanzar a través de las actividades de marketing. Deben ser: realistas, medibles, definidos en el tiempo, poder compararse con un benchmark.
- *Estrategia de marketing:* La estrategia de marketing incluye las actividades de seleccionar y describir uno o más mercados objetivo, así como desarrollar y mantener una mezcla de marketing que genere intercambios mutuamente satisfactorios con esos mercados meta.
- *Mezcla de marketing:* El término se refiere a una combinación única de estrategias de producto, plaza, promoción y fijación de precios (conocida como las cuatro P) diseñada para producir intercambios mutuamente satisfactorios con un mercado meta.
- *Control de evaluación de la implementación:* Una vez que se elige e implementa el plan, es fundamental monitorear su efectividad. El control ofrece los mecanismos necesarios para evaluar los resultados del marketing en función de los objetivos del plan y para corregir las acciones que no contribuyan a que la organización alcance dichos objetivos dentro de los límites del presupuesto.

Ventajas y desventajas de introducir el comercio electrónico en una pyme cordobesa de indumentaria

Este es el tipo de comercio electrónico B2C también conocido como business to consumer (negocio a consumidor) es uno de los más utilizados en la vida cotidiana de cualquier

individuo para la compra de productos, información o servicios sin limitaciones de espacio ni tiempo por lo que es uno de los modelos que cuenta con mayor familiarización por parte del cliente a la hora de comprar en la actualidad.

La forma más común de los sitios B2C es la tienda virtual, la cual provee al visitante de la información sobre los productos, es un medio para hacer el pedido y permite el pago en línea.

Sus principales ventajas son:

- Su negocio llega de manera directa al cliente final, eliminando así intermediarios que generan mayores costos para la empresa.
- No requiere de un espacio físico para las ventas, pues la tienda se aloja en la web.
- Se puede llegar a un público objetivo amplio y específico, brindando la posibilidad de llegar a una mayor cantidad de potenciales clientes.
- Facilidades para mostrar y actualizar el catálogo de producto, precios y promociones desde un solo sitio de manera detallada y sencilla.
- Pueden acceder muchas personas desde cualquier lugar y horario.
- Se pueden manejar bajos costos en publicidad.

Dentro de los obstáculos que pueden suscitarse a la hora de avanzar en este modelo podemos mencionar:

- Desconfianza del cliente por la seguridad en los pagos.
- Desconocimiento de la marca y calidad del producto, sobre todo para aquellos que visiten la página y nunca han tenido una experiencia con la misma.
- El cliente no tiene contacto con el producto, sino que lo tiene a partir de que lo recibe, por lo que, en este caso al ser una empresa de indumentaria, pueden surgir dificultades a la hora de elegir talle y textura de las telas, por ejemplo.

- El tiempo puede jugar a favor o en contra, ya que, si el producto es entregado en tiempo y forma, genera en el cliente una buena percepción del sistema de venta. En cambio, si el envío del producto es demorado, el usuario podría no desear volver a comprar a través de esta modalidad.
- Requiere de mayores esfuerzos de marketing para retener a los clientes ya que actualmente los consumidores cuentan con un abanico muy amplio de posibilidades de compra a través de la web.
- Si bien en el mundo ha disminuido la brecha entre quienes cuentan con acceso a internet y quienes no, el 15% de los hogares de Argentina hoy no cuentan con conectividad fija a internet según un estudio realizado por la Cámara Argentina de Internet en agosto de 2023.
- Dificultad en el uso de medios de pago digitales para aquellos clientes que no están bancarizados. Esto es un reto en Argentina ya que es uno de los países con menor tasa de bancarización entre sus ciudadanos.

Aunque existen desventajas potenciales, como el riesgo de fraudes, problemas de seguridad cibernética, o la imposibilidad de ver y tocar físicamente los productos antes de comprarlos, la conveniencia y las ventajas mencionadas anteriormente han llevado a un aumento significativo en las compras en línea. Muchos consumidores consideran que los beneficios superan las posibles desventajas.

Gestión del desempeño del Comercio Electrónico.

La mayoría de las empresas que se aventuran en la implementación del comercio electrónico comienzan con entusiasmo y en algunos casos realizan inversiones considerables, pero a menudo no lo abordan de manera profesional, lo que a pesar de sus esfuerzos no alcanzan los objetivos deseados.

Es esencial que cualquier tienda en línea que aspire a tener éxito conozca su punto de partida, tenga una visión clara de sus metas y sea capaz de evaluar constantemente el desempeño de todas sus acciones o iniciativas en el entorno digital.

Para realizar esta evaluación se utilizarán los KPI, que son las siglas en inglés de "Key Performance Indicator", que en español se traduce como "Indicador Clave de Rendimiento". Los KPI son métricas específicas utilizadas para evaluar el rendimiento de una empresa, un proyecto, o un proceso en relación con sus objetivos y metas. Estos indicadores proporcionan una medida cuantificable y evaluable del progreso hacia el logro de esos objetivos.

Será necesario establecer KPI de la tienda en línea y llevar a cabo una medición sistemática y planificada de los mismos. Esto implica supervisar lo que sucede en dicha tienda para determinar si está avanzando de manera efectiva hacia la consecución de los objetivos establecidos.

Según Pueyrredon, M. (2013) los KPI más relevantes a tener en cuenta para evaluar la gestión de e-commerce modelo B2C:

- Tasa de conversión de mi tienda online: Porcentaje de clientes que efectivamente realizan la compra en el sitio sobre los usuarios que visitan el sitio.

- Retorno de inversión (ROI) en medios de comunicación online o campañas de marketing online: Parámetro utilizado con mayor frecuencia para analizar el rendimiento de dichas campañas.
- Nivel de servicios o SLA (service level agreement) de procesos y logística: Son los índices operacionales que miden la eficiencia y tiempo de entrega del producto.
- Markup sobre el precio de compra: Determinar con precisión el precio de venta cubriendo todos los costos y gastos para asegurar un margen de ganancia.
- Indicadores de performance del management de una tienda online.
- Tasa orgánica de recompra (TOR): Medida de cuántos clientes repiten sus compras de manera natural o sin intervenciones externas como promociones, publicidad intensiva, u otras estrategias de marketing para fomentar la recompra.

A los fines de este trabajo analizaremos los que se exponen a continuación:

Tabla 4

Principales Indicadores de Gestión para e-commerce

INDICADORES DE GESTIÓN – KPI		
NOMBRE	FÓRMULA	IMPORTANCIA
Tasa de Conversión	Cantidad de ventas / Número de visitas	Conocer el lugar en donde las ventas se pierden o no se concretan. Nos permite evaluar si el proceso es simple para el comprador
Retorno de la Inversión (ROI)	Ventas realizadas / Inversión en medios de comunicación	Analizar el rendimiento de la inversión inicial. Nos permite evaluar si ha sido satisfactoria o no la campaña
Tasa Orgánica de Recompra (TOR)	Número de Clientes que Realizan Compras nuevamente / Número Total de Clientes	Estimar la satisfacción de los clientes con el servicio al mostrar cuantas ventas se obtienen sin invertir en publicidad.
Nivel de Servicio (SLA)	Pedidos enviados / Pedidos realizados	Analizar la capacidad de entrega para conocer cómo influye este aspecto en expectativas del cliente y captar problemas operacionales.

Nota. Elaboración propia.

Marco Metodológico

Diseño del estudio

Este trabajo está basado en un diseño de investigación de carácter exploratorio, con una revisión inicial de la bibliografía, revistas especializadas, estudios previos y publicaciones de Internet.

Se utilizará como fuente de datos métodos cualitativos para recopilar información con aplicación de técnicas cuantitativas para la obtención de los datos utilizando como instrumento

encuestas de mercado publicadas por sitios abocados al estudio de la situación del comercio electrónico en Argentina.

Resultados de la Investigación

Gracias a la continua expansión de la población conectada a Internet en los últimos cinco años se aceleró el uso de canales electrónicos para la compra de diferentes productos. Durante el año 2021 se incorporaron 684.459 nuevos compradores, sumando un total de 20.742.665 según el Informe Anual 2021 de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE). La elaboración de dicho informe se llevó adelante a través del siguiente enfoque metodológico:

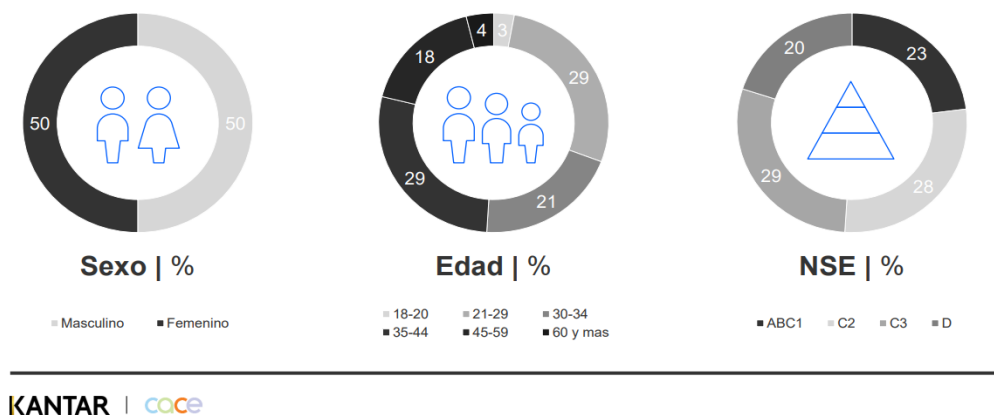
Fase Demanda: 1100 encuestas online entre adultos de 18 a 65 años de todo el país con un nivel socio económico amplio que han comprado online en los últimos seis meses.

Fase Oferta: 286 encuestas a empresas socias de la CACE, de distintos rubros, de todo el país, que realizan ventas a través de Internet.

Perfil de la muestra se expone en la Figura 4

Figura 4

Perfil de la muestra



Nota. Adaptado de Estudio Anual de Comercio Electrónico CACE 2021.

<https://www.cace.org.ar/estadisticas>

Para analizar que están comprando los consumidores argentinos podemos observar en la Figura 5, allí se expone que el rubro de indumentaria deportiva como no deportiva se mantiene dentro de las dos categorías más populares en Argentina desde 2020. Este dato que surge de la pregunta: ¿Cuáles de las siguientes categorías compraste online en los últimos 6 meses? es de gran importancia para justificar que la compañía bajo análisis se encuentra en un óptimo momento para ofrecer esta nueva línea de productos a través del canal digital y abrirse camino en la comercialización definida como B2C. A esto podemos adicionarle que lo hará a través de una línea de indumentaria para ciclismo, deporte que también se encuentra en auge debido a que muchas personas han incursionado en el mismo últimamente de forma amateur, por lo que empezó a consumir indumentaria técnica para desempeñar el mismo de forma cómoda y funcional.

Figura 5

Ranking de categorías más populares

Indumentaria deportiva, indumentaria no deportiva y alimentos y bebidas continúan conformando el TOP3 de las categorías más populares. Entradas a espectáculos escala 17 posiciones en 2021.

Ranking de categorías más populares | Total



Base 2021: 1100 casos / Base 2020: 1105 casos / Base 2019: 1102 casos

KANTAR | cace

*Categoría Movilidad y transporte incorporada en 2020
P4. ¿Cuáles de las siguientes categorías compraste online en los últimos 6 meses?

21

Nota. Adaptado de Estudio Anual de Comercio Electrónico CACE 2021.

<https://www.cace.org.ar/estadisticas>

A su vez se observa en la Figura 6 que la indumentaria no deportiva y deportiva siguen sumando nuevos compradores posicionándose 3° y 4° respectivamente dentro del ranking de crecimiento.

Figura 6

Ranking categorías más populares compradas por 1º vez

Y entre las categorías compradas por primera vez, en 2021 Turismo y Entradas a espectáculos se recuperaron tras la caída provocada por la pandemia en 2020, mientras que Productos de higiene y belleza muestra un crecimiento constante desde 2019.

%|Ranking de categorías más populares y compradas por primera vez



Base 2021: 1100 casos / Base 2020: 1105 casos / Base 2019:1102 casos

KANTAR | CACE

P39. ¿Compraste online POR PRIMERA VEZ alguna de estas categorías durante el 2020?

22

Nota. Adaptado de Estudio Anual de Comercio Electrónico CACE 2021.

<https://www.cace.org.ar/estadisticas>

Para lograr inferir cuales eran los factores que motivan a los consumidores a realizar compras en línea se les realizó las siguientes preguntas: ¿Indique el principal motivo por el cual compra online? ¿Indique por qué otros motivos compran online? De allí surge que los usuarios ponderan en primera instancia con un 75% la energía-esfuerzo que les insume realizar la compra valorando allí la sencillez con la que pueden operar, la posibilidad de poder hacerlo en el momento que les resulte más conveniente y con llegada directa a su domicilio. Otro determinante es el tiempo con un 55%, tema no menor en la actualidad en la que las personas trabajan muchas horas y llevan un ritmo de vida acelerado y complejo, ya que esta forma de compra les trae

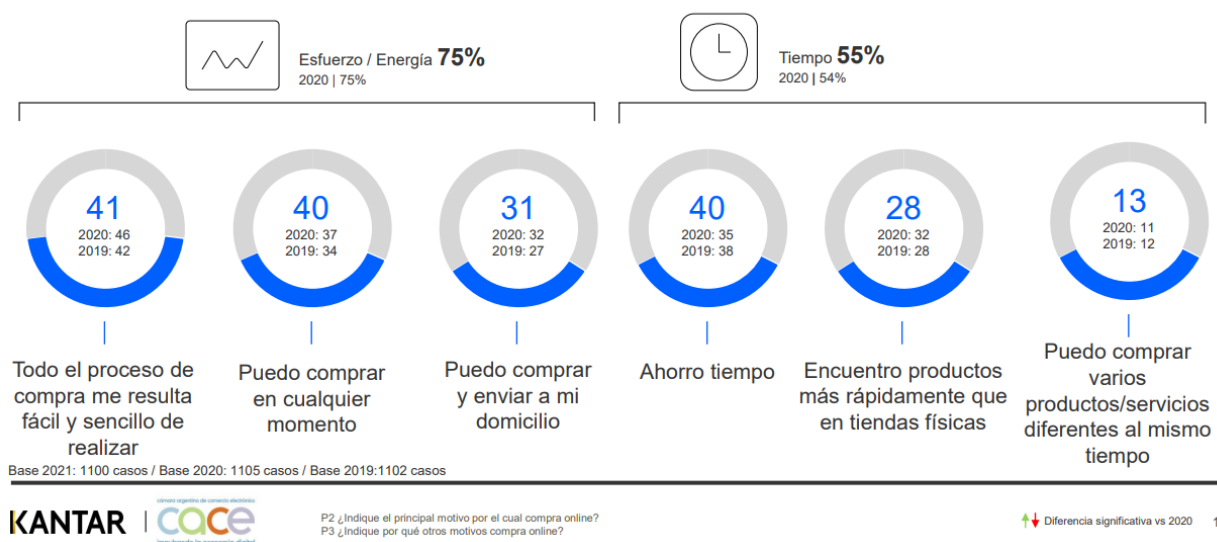
aparejado ahorro de tiempo, posibilidad de encontrar los productos de forma más rápida que en un local físico y la posibilidad de poder adquirir varios productos/servicios a la vez.

Figura 7

¿Qué factores traccionan la compra on line?

El ahorro de tiempo y la posibilidad de comprar en cualquier momento ganan relevancia y se ubican como una de las principales ventajas del canal digital.

¿Qué tracciona a comprar Online? | Datos en %



Nota. Adaptado de Estudio Anual de Comercio Electrónico CACE 2021.

<https://www.cace.org.ar/estadisticas>

Dichos puntos son percibidos por los compradores como ventajas a la hora de realizar compras a través de este canal. Esto se encuentra en línea con la búsqueda actual de los consumidores de simplificar su vida.

Figura 8

¿Que buscan los consumidores en Argentina?

A su vez, la mayoría de los argentinos tratamos de evitar los problemas que trae la vida cotidiana y nos aferramos a lo simple y fluido



Cada vez busco más maneras de simplificar mi vida

Y eso es justamente lo que se percibe como ventaja del canal online...

KANTAR | **cace**
impulsando la economía digital

Fuente: KANTAR -Global Monitor 2021. Argentina

Nota. Adaptado de Estudio Anual de Comercio Electrónico CACE 2021.

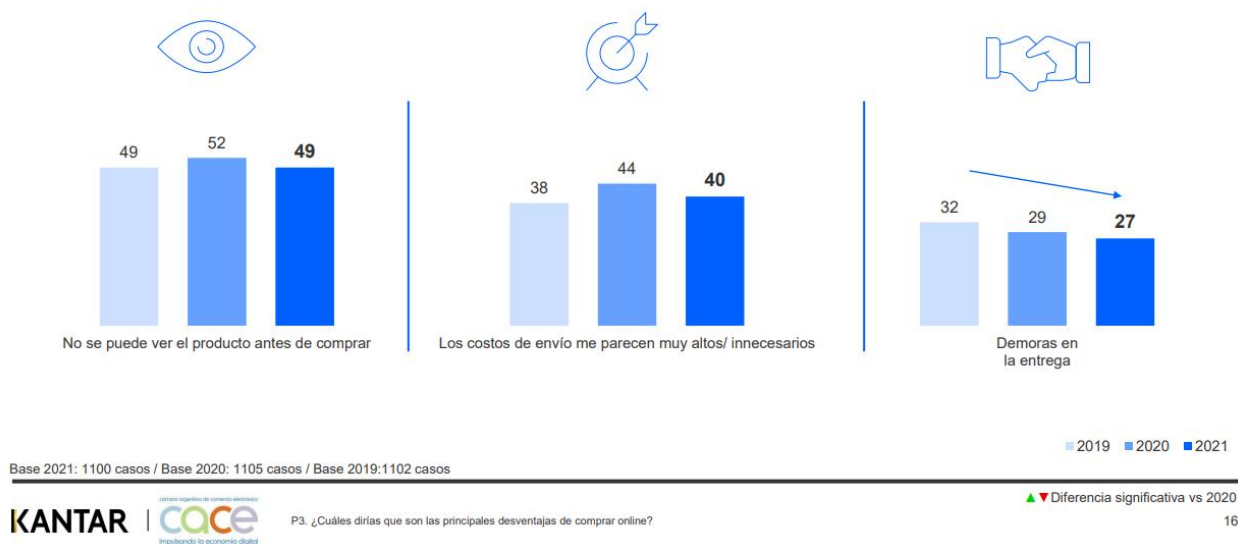
<https://www.cace.org.ar/estadisticas>

En lo que respecta a las desventajas que se perciben, no se observa un aumento sustancial en ninguna de ellas, lo que indica que el acceso al canal se mantiene estable. Podemos observar su comportamiento a lo largo de los últimos 4 años en la Figura 9:

Figura 9

Desventajas de las compras online según los consumidores

Si bien las principales desventajas en la compra online continúan siendo no poder ver el producto, los costos de envío y la demora en la entrega, se observa una mejora en los tiempos de entrega en los últimos años.



Nota. Adaptado de Estudio anual de comercio electrónico CACE 2021.

<https://www.cace.org.ar/estadisticas>

Para comprender cuales son los puntos por lo que un consumidor podría no terminar eligiendo este canal se analizará cada uno de ellos.

- ❖ **Logística:** Destacan respecto a esto los costos de envío altos o innecesarios y demoras en la entrega.

Uno de los pilares más importantes para llevar a cabo el proyecto y tener éxito en su implementación es la gestión de la logística. Lo autores Barroeta Torres H., Casero Muñoz J.,

Díaz Rivas F., Masclans López M., Montiel Sanz J.J., Pérez C. y Sanz Forriol A. (2012)

remarcan la importancia de la misma para el comercio digital diciendo:

Entendemos la logística como uno de los pilares de cualquier estrategia comercial, no sólo por la importancia que tiene el momento de la entrega en las compras online, sino por lo que ha trascendido en su capacidad de generar una experiencia enriquecedora para el comprador.

Para ellos la logística: “Es un elemento transversal que debe ser considerado con mucha atención, por la importancia que tiene a la hora de mejorar los resultados de una empresa, y por el impacto negativo que puede suponer si no se gestiona correctamente” (p.3).

La logística se transforma en un punto estratégico y es esencial por varias razones:

- **Entrega Rápida y Confiabilidad:** Los clientes en línea valoran la rapidez y la confiabilidad en la entrega de sus pedidos. Una logística eficiente permite cumplir con plazos de entrega cortos y mantener la confianza del cliente de que su producto llegara en las condiciones en la que lo solicitó.
- **Experiencia del Cliente:** Una entrega rápida y sin problemas contribuye a una experiencia de cliente positiva. Los clientes satisfechos son más propensos a realizar compras repetidas y a recomendar tu tienda en línea.
- **Reducción de Costos:** Una gestión logística eficiente puede ayudar a reducir los costos de almacenamiento, manejo de inventario y envío. Esto puede aumentar los márgenes de beneficio en el e-commerce.
- **Competitividad:** La logística efectiva puede ser una ventaja competitiva en un mercado altamente exigente. La capacidad de ofrecer envíos más rápidos o tarifas de envío más bajas puede atraer a más clientes.

- **Optimización de Inventarios:** Una gestión adecuada de inventarios garantiza que no haya escasez ni exceso de existencias. Esto es esencial para mantener una cadena de suministro eficiente.
- **Flexibilidad y Escalabilidad:** Una logística bien organizada permite a las empresas adaptarse rápidamente a cambios en la demanda y escalar sus operaciones de manera eficiente.
- **Gestión de Devoluciones:** La logística también incluye la gestión de devoluciones. Un proceso de devolución eficiente puede mejorar la satisfacción del cliente y reducir el costo asociado con retornos de mercadería por diversos motivos.
- **Visibilidad y Control:** Los sistemas de gestión logística proporcionan visibilidad en tiempo real de los movimientos de productos, lo que permite un mejor control y toma de decisiones.
- **Sostenibilidad:** La logística sostenible, que incluye prácticas de embalaje ecológico y opciones de envío sustentables, se ha vuelto cada vez más importante en el e-commerce para satisfacer las expectativas de los consumidores preocupados por el medio ambiente.
- **Internacionalización:** Para las empresas que desean expandirse internacionalmente, la logística efectiva es crucial para superar los desafíos de la distribución global.

La logística en el e-commerce es vital para garantizar la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa y la competitividad en un mercado en constante evolución. La inversión en una logística sólida y eficiente es esencial para el éxito a largo plazo en el comercio electrónico.

- ❖ No poder ver el producto: Al comprar en línea, los consumidores no pueden ver ni tocar físicamente los productos antes de comprarlos. Esto puede generar inquietudes sobre la calidad, autenticidad y precisión de la descripción de los productos, sobre todo en quienes consuman por primera vez la marca y puedan tener dudas respecto a dichos aspectos.

A lo largo de los años también ha evolucionado la satisfacción de los clientes favorablemente, eso habla de la madurez que ha ido desarrollando el canal. No obstante, los clientes siguen demandando a las empresas que se esfuercen más para brindarles una mejor experiencia. Las compañías no deben perder de foco este requerimiento ya que repercute en duplicar sus probabilidades de tener alta preferencia por la marca, incrementa 10 veces la probabilidad de que el cliente la recomiende la marca. Ambos aspectos se grafican a continuación

Figura 10

Satisfacción del cliente

Si bien casi el 100% de los compradores online están satisfechos con sus compras. Además, a mayor frecuencia de compra, mayor satisfacción.



Base 2021: 1100 casos / Base 2020: 1105 casos / Base 2019: 1102 casos

KANTAR | cace

P21. ¿Qué tan satisfecho estás con tus compras online en general?

34

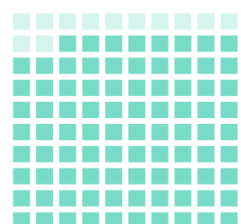
Nota. Adaptado de Estudio anual de comercio electrónico CACE 2021.

<https://www.cace.org.ar/estadisticas>

Figura 11

Experiencia del cliente

Aunque los clientes están satisfechos con su experiencia online, siguen reclamando a las empresas que se esfuercen más...



88% 

Considera que las empresas deberían esforzarse más en la experiencia que brindan online.

Enfocarse en entregar una buena experiencia tiene sus resultados...

2 x

más probabilidades de tener alta preferencia por la marca

10x

más probable recomendar la marca

2,7x

gasto promedio en comparación con empresas sin estrategia de CX

KANTAR | 

FUENTE: KANTAR - CX 2022

CX

35

Nota. Adaptado de Estudio anual de comercio electrónico CACE 2021.

<https://www.cace.org.ar/estadisticas>

A continuación, se analizará un caso real donde se exponen los aspectos más relevantes de cómo Tramontina, la prestigiosa marca de artículos para el hogar y cocina, ha conseguido un notable éxito con la implementación de su tienda online en Argentina, tomado del artículo web *Caso de éxito en E-Commerce: Tramontina lanzó su tienda online sobre VTEX* (2019, Abril 24). Recuperado de <https://knownonline.com/caso-de-exito-en-e-commerce-tramontina-lanzo-su-tienda-online-sobre-vtex/>

El lanzamiento de la tienda online de Tramontina en Argentina se llevó a cabo en 2020. La empresa utilizó la plataforma de comercio electrónico VTEX para establecer su presencia digital. La tienda online se diseñó para ofrecer una experiencia de compra conveniente y fácil de usar, con diversas opciones de pago, entrega y devolución. De esta forma, se establecieron los

siguientes objetivos específicos: construir el sitio web desde cero sobre la plataforma VTEX, automatizar al máximo los procesos de actualización del sitio, crear una estructura de métricas confiables en tiempo real y aumentar las ventas de sus productos mediante campañas de marketing y la gestión integral de la tienda.

Estrategias y acciones realizadas para el manejo de la tienda:

- Proyección de Negocio: Se realizó un análisis que aseguró que los productos de Tramontina tuvieran suficiente demanda para justificar la inversión.
- Desarrollo: Se integró el sistema interno de Tramontina con la plataforma VTEX, permitiendo una comunicación fluida y la automatización en la adición de nuevos productos.
- Diseño: Se adaptó la imagen de marca a la tienda online, optimizando la tasa de conversión y la experiencia del cliente usando el framework React para el frontend.
- Consultoría y Auditoría Comercial:
 - Medios de Pago: Evaluación de métodos de pago adecuados según la rentabilidad y niveles de facturación proyectados.
 - Logística: Búsqueda y presentación de proveedores para reducir costos de envío y mejorar la infraestructura logística.
 - Marketplaces: Apertura de nuevos canales de venta como Tienda HSBC, Mercado Libre y Tienda Superville.
 - Benchmarking: Comparación de precios y consultoría en promociones, reputación de marca, campañas de marketing y modelos de atribución.

- Publicidad Digital: Planificación y ejecución de campañas de publicidad digital enfocadas en ventas y posicionamiento de marca utilizando Google Adwords, Facebook Ads e Instagram Ads.
- SEO: Estrategias de posicionamiento en buscadores para atraer tráfico de calidad y mejorar las ventas de forma sostenida.
- Email Marketing: Envíos masivos y personalizados a clientes actuales y potenciales, enriqueciendo la base de datos para mensajes adecuados en el momento correcto.
- Marketing de Contenidos: Creación de contenido relevante y valioso para fidelizar a los clientes y mejorar el posicionamiento, publicado en un blog con temáticas como cocina, recetas, consejos útiles y noticias.
- Automatización: Implementación de procesos automáticos basados en el comportamiento de los clientes para mejorar la relación y fidelización.
- Desarrollo y Programación: Desarrollo de nuevas funcionalidades a medida para la tienda online.

Resultados obtenidos: Desde su lanzamiento, la tienda online de Tramontina ha experimentado un crecimiento significativo en las ventas. Los clientes han valorado positivamente la experiencia de compra en la tienda online, destacando su comodidad y facilidad de uso. Esto ha contribuido a fortalecer la imagen de Tramontina como una empresa innovadora y comprometida con las necesidades de sus clientes. Esta iniciativa permitió a Tramontina llegar a clientes en todo el país, optimizando recursos, reduciendo costos y mejorando la eficiencia operativa.

Factores claves del éxito: Tramontina ha realizado una inversión significativa en tecnología para crear una plataforma robusta y escalable, poniendo un gran énfasis en ofrecer una

experiencia de compra online positiva para sus clientes. Además, la tienda digital se ha integrado de manera efectiva con los canales de venta tradicionales de la marca, creando una experiencia omnicanal para sus clientes.

Lecciones aprendidas: Es fundamental realizar una planificación cuidadosa antes de lanzar una tienda online, definiendo objetivos claros, estrategias y recursos; la plataforma desarrollada debe ser completa y escalable para soportar el crecimiento del negocio y brindar una excelente atención al cliente es esencial para el éxito del comercio electrónico.

El caso de Tramontina demuestra que el comercio electrónico puede ser una herramienta poderosa para las empresas argentinas que buscan ampliar su alcance, mejorar la experiencia del cliente y aumentar sus ventas.

Propuesta de Aplicación/Innovación

Introducción y fundamentación de la propuesta

Por todo lo expuesto en el diagnóstico realizado, incorporar un canal de venta en línea a la pyme de indumentaria bajo análisis le resultará esencial para adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado y para mantener la relevancia en la era digital. La presencia en línea no solo se ha vuelto una expectativa para los consumidores, sino que también ofrece una serie de beneficios estratégicos para el crecimiento y la sostenibilidad del negocio. Al aprovechar la presencia en línea, la compañía puede explorar nuevas oportunidades de mercado, mejorar la experiencia del cliente y mantenerse competitiva en un entorno comercial en constante evolución.

La inclusión de un canal de venta en línea no solo amplía el alcance geográfico, sino que también brinda flexibilidad a los clientes y optimiza los costos operativos. En última instancia, integrar el comercio electrónico no solo es una respuesta a las demandas del mercado actual, sino también una estrategia clave para fomentar la innovación y asegurar el éxito a largo plazo de la empresa.

Cualquier nuevo proyecto que abarque diferentes áreas de una organización necesita un análisis inicial para comprender las interrelaciones de procesos, procedimientos y cambios, y evaluar el esfuerzo requerido para su implementación. Este análisis comienza con una estrategia empresarial y luego se comienza a recopilar requisitos funcionales y no funcionales de diferentes áreas para así concluir con una evaluación precisa de la viabilidad del nuevo canal.

Un organigrama es una representación gráfica y estructurada de la organización de una empresa, institución u organización. Este diagrama proporciona una visión clara de la estructura jerárquica y funcional, así como de las relaciones y responsabilidades de los diferentes departamentos, unidades o cargos que componen la entidad, por lo cual es necesario conocerlo para coordinar el cronograma y definir responsables en las actividades a realizar para llevar a cabo el proyecto. Anavi SA presenta una estructura organizativa de tipo funcional, es un tipo de representación gráfica de la estructura organizativa de una empresa que se centra en las funciones y responsabilidades específicas de los diferentes departamentos o áreas funcionales. Es particularmente útil para mostrar cómo las diversas áreas o departamentos colaboran entre sí para alcanzar los objetivos globales de la empresa y cómo se estructuran para gestionar eficientemente las distintas funciones especializadas. Puede observarse esta estructura en la Figura 12.

Figura 12*Organigrama Anavi S.A*

Nota. *Elaboración propia*

Como se puede observar, la configuración es vertical, caracterizada por una cadena de mando breve y segmentos reducidos de supervisión. Se encuentra segmentada en tres niveles jerárquicos: alta dirección, gerencia y mandos intermedios.

En la cúspide de la estructura se encuentran:

Gerencia General: Bajo la supervisión de uno de los socios que ha estado participando desde los primeros días de la empresa, exhibiendo un amplio entendimiento en la industria en la que la compañía opera, y gracias a esto, posee la experiencia requerida para la toma de decisiones.

Gerencia de Diseño: A cargo de uno de los socios fundadores. Lleva a cabo la dirección artística de la empresa.

Presidente: Es además el único miembro del directorio y responsable legal de la organización.

En el siguiente escalón encontramos cuatro gerencias:

Gerencia Comercial: Tiene a cargo todo lo relacionado a la estrategia de venta, capacitación y coordinación de ejecutivos de venta, análisis de mercado, contención de la red de venta, entre otras.

Gerencia de Administración y Finanzas: Se encuentran bajo su órbita Contabilidad, Finanzas, Cobranzas, Compras y Stock. Su función está vinculada a planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión de los recursos de la empresa.

Gerencia de Sistemas: Tiene como función la implementación y supervisión de proyectos de alto impacto en el negocio relacionados a IT. Dirigir la gestión de la Infraestructura y Redes de la empresa. Analiza decisiones estratégicas de soluciones tecnológicas.

Gerencia de Operaciones: A cargo de la planificación y coordinación de la planta productiva de la empresa y distribución logística de los productos comercializados.

Por debajo de estas gerencias, pero reportando directamente a la Gerencia General y a la Gerencia de Arte se encuentran los siguientes departamentos:

Sub Gerencia de Marketing: Encargada de investigar, determinar, examinar y evaluar la presencia de la marca en los diferentes medios, a los fines de desarrollar campañas y estrategias de publicidad atendiendo a las particularidades del público objetivo. En tal sentido, están a cargo de establecer y conservar su imagen, manteniendo la visión y valores de la empresa.

Sub Gerencia de Recursos Humanos: Se encarga de integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a los colaboradores de la empresa.

Sub Gerencia de Análisis de Ventas: Se lleva a cabo allí el procesamiento de todos los datos vinculados a la venta, tales como curvas de ventas, proyecciones, análisis de mercado etcétera para obtener información para la toma de decisiones.

En tercer lugar, encontramos:

Responsables de Área o Mandos Medios: se identifica allí el responsable de cada área específica como coordinador de las tareas a realizar. Son los que transmiten las estrategias de la dirección a los colaboradores de los niveles operativos, y a su vez, los que permiten que haya un feedback permanente, haciendo que las inquietudes, propuestas, e ideas de los empleados lleguen a los directores.

El tipo de estructura que la empresa posee facilita la colaboración y el trabajo interdisciplinario, lo cual permite tomar decisiones con más flexibilidad y rapidez, brindándole la valiosa posibilidad de reaccionar de forma más ágil con respecto a empresas más complejas, rígidas y de estructuración vertical.

Cada una de las gerencias establecerá su equipo de trabajo de acuerdo a los procesos que se vean afectados en cada área para realizar las reuniones interdisciplinarias en las que se relevará información, se debatirán los cambios y se asignaran los recursos humanos y materiales necesarios para ir cumplimentando los objetivos propuestos y en los casos en los que fuese necesario, se les solicitará pedir a terceros presupuestos detallados de requerimientos técnicos.

Se abordarán cuatro aspectos vinculados al proyecto: organizacional, técnico, económico y operativo que abarcaran las diferentes aristas que impactan en el enlace de las nuevas tecnologías a aplicar con los procesos de la organización. En términos organizativos, los datos recopilados provienen principalmente de los propietarios de la empresa durante el contacto constante que surge debido a las operaciones regulares de la compañía. Esta dinámica se desarrolla de manera muy fluida, especialmente dado que se trata de una empresa de carácter familiar.

En el ámbito económico, técnico y operativo, se realizó el análisis con la colaboración de los departamentos de Sistemas, Administración y Comercial. Es importante señalar que el método utilizado para recopilar y verificar información se basó en reuniones de trabajo en las que

se presentó el comercio electrónico como un proyecto a examinar dentro del marco de evolución de la empresa. Se consultó a los encargados de cada departamento (Administrativo, Sistemas y Comercial) acerca de los posibles impactos en sus áreas respectivas, y cuando fue necesario, se les pidió proporcionar presupuestos detallados y requisitos técnicos.

En lo referido al aspecto económico es difícil llevar a cabo el cálculo monetario del beneficio aportado por la implementación de nuevas tecnologías, ya que no siempre su aporte a la rentabilidad es directo, de hecho, a veces hay aportes enlazados con la estrategia que son muy beneficiosos para la empresa aún sin tener un rendimiento financiero demostrable numéricamente en el corto plazo. Laudon & Laudon (2016) indica que los resultados obtenidos no guardan una relación directa con el presupuesto asignado en el caso de los proyectos tecnológicos. Es crucial respaldar la introducción de tecnologías mediante la incorporación de valores, estructuras y pautas de comportamiento organizacional que impulsen el éxito empresarial.

Para poder evaluar este punto se analizarán los siguientes aspectos desde el enfoque de la ecuación costo-beneficio:

- Incremento de ingresos y utilidades: Con el propósito de obtener una comprensión del potencial de expansión que presenta este canal de ventas, se examinarán los datos proporcionados por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, la cual suministra el Estudio Mid Term de Comercio Electrónico que sirve para conocer la situación actual de los negocios digitales en Argentina. Esta medición sistematizada la lleva adelante la consultora Kantar Insights y es de gran utilidad para realizar planificaciones estratégicas fundadas. Kantar Insights (2021). “Estudio Mid Term de Comercio Electrónico 2021”. <https://cace.org.ar/estadisticas/>

Si bien cada empresa tiene sus particularidades y no siempre la evolución del sector es linealmente comparable con lo que ocurre en la misma estos datos dan una referencia numérica de lo que ocurre actualmente con este canal.

Figura 13

Facturación primer semestre 2021

Durante el primer semestre de 2021 se registró una facturación de 631.788 millones de pesos, representando un **crecimiento del 101%** en comparación a MID 2020.

Facturación



Base: 200 respuestas

Nota. Adaptado de *Estudio Mid Term de Comercio Electrónico CACE 2021*.

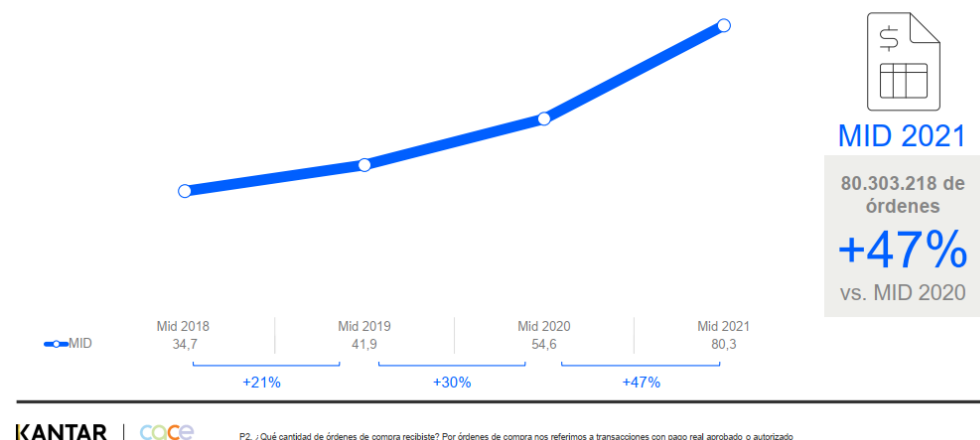
<https://www.cace.org.ar/estadisticas>

Figura 14

Crecimiento interanual

En términos de órdenes de compra, el ecommerce dio el mayor salto de crecimiento en el primer semestre de 2021

Reportado en millones de órdenes de compras



Nota. Adaptado de *Estudio Mid Term de Comercio Electrónico CACE 2021*.

<https://www.cace.org.ar/estadisticas>

Si bien no es posible realizar una extrapolación replicando esos resultados a la empresa en particular, esta tendencia en la compra a través del canal online genera favorables expectativas de crecimiento sostenido en los próximos años, por lo que la compañía podría aprovechar esta circunstancia para fortalecer la fidelización de los clientes que ya la consumen brindándoles una nueva forma de poder adquirir los productos y por la incorporación de todos aquellos potenciales consumidores a los que actualmente no llega por no tener los mismos un agente comercial a través del cual adquirir la prenda.

- Ahorro de costos: Los mismos estarían dados por la absorción por parte de los clientes de una porción de los costos de distribución. Para que la llegada al cliente final sea exitosa resulta de gran valor que la empresa funcione bajo los parámetros de la filosofía just in time, lo cual haría más eficiente el manejo de inventarios y reduciría tiempos ociosos, entre otros.

Respecto al aspecto a lo técnico se observa que a lo largo del tiempo se han producido cambios en los factores que inciden en la decisión de una empresa de contar con una plataforma web:

Software: Existen actualmente softwares altamente escalables que usan tecnología de código abierto tales como MySQL o Linux, lo cual reduce los costos de desarrollo de la página web y le permiten a la empresa desarrollar directamente las funcionalidades específicas que requiere.

Hardware: Los costos de adquirir componentes tales como servidores, PC, dispositivos que se utilizan para redes, etc. ha disminuido con el transcurso de los años.

Infraestructura: Existen dos alternativas, optar por un servicio de hosting externo o gestionarlo internamente. En la primera opción, hay una amplia gama de proveedores que ofrecen planes económicos con respaldo de datos y de ancho de banda ilimitado. Por otro lado, la elección de manejarlo internamente tiene la ventaja de una mayor integración con los sistemas internos, pero como contrapartida implica que la empresa deba encargarse de aspectos como copias de seguridad, hardware de soporte o cuestiones de seguridad que en el caso de un hosting externo, estarían externalizadas.

Acceso al talento profesional: Actualmente el mercado laboral asociado a los profesionales de sistemas tales como arquitectos de software, programadores y diseñadores web tiene algunas particularidades que debemos tener en cuenta. Debido a la alta demanda de trabajadores calificados para realizar estos trabajos los sueldos de los mismo han aumentado y es más difícil retenerlos, lo que conlleva a que el departamento de recursos humanos esté atento a las políticas de retención de talentos a aplicar con ellos. A pesar de esto, como son trabajadores que casi en su totalidad prefieren el trabajo remoto la búsqueda de los mismos se puede extender sin limitaciones geográficas.

En lo que respecta a la operatividad y dado que este proyecto se concibe como una prueba piloto que operará simultáneamente con el modelo de negocio existente, no se anticipan modificaciones drásticas en los procedimientos de trabajo actuales en la fase inicial. Por ende, la capacitación necesaria para implementarlo se llevará a cabo de manera paulatina, ajustándose al progreso del proyecto para asegurar así la adaptación de los colaboradores a los cambios planteados.

Aquí, la destreza de la dirección y del equipo son esenciales para respaldar e implementar el nuevo canal de ventas. El primer paso es comunicar las modificaciones que se van a realizar y cómo afectarán la rutina laboral de cada área afectada, aunque para la mayoría de los equipos no implicará alteraciones significativas en sus responsabilidades.

El área de despacho es la que puede presentar los mayores inconvenientes si no se organiza con un esquema de trabajo adecuado y también el área comercial que deberá dar información y contención a los agentes comerciales para que no se sientan perjudicados con este nuevo canal de venta.

Esta socialmente instalado el mito de que a medida que se avance en el uso del comercio electrónico irán desapareciendo las cadenas de distribución y los revendedores ya que los clientes pasarían a comprar de forma directa a los productores de bienes. No obstante, lo que indica la evidencia actualmente es que dichas formas no están siendo eliminadas, sino que las mismas están siendo transformadas hacia un consumidor que opera en un sistema omnicanal, este tipo de experiencia significa que los compradores integran hábitos de consumo de tiendas físicas y canales digitales y esperan encontrar opciones de compra adaptadas a sus necesidades en cualquier parte.

Para prevenir el posible conflicto que podría darse es importante trabajar con los agentes en la segmentación del mercado al que cada uno apuntará ya que si todos dirigen sus acciones hacia el mismo público ninguna de las partes saldrá beneficiada.

Definiciones estratégicas

El propósito de este punto es evaluar las necesidades y ventajas de llevar a cabo el desarrollo del proyecto desde una perspectiva empresarial y competitiva. Para avanzar en este aspecto es necesario conocer más acerca de los objetivos y plan estratégico que la empresa tiene. Para ellos es importante la descripción de los siguientes conceptos:

Misión: Crear una marca sin límites para todos, que se vea reflejada en prendas únicas, innovadoras y de calidad.

Visión: Ser el referente mundial en indumentaria fitness y tiempo libre.

Valores:

- Calidad, diseño y tecnología: Compromiso con la creatividad, a través de diseños innovadores, funcionales y que plasman la frescura del espíritu Vitnik en cada prenda.
- Excelencia en los procesos: Se trabaja para lograr el mejor producto final, adecuando y mejorando los procesos productivos.
- Espíritu de equipo: Vitnik está conformado por un equipo de personas que sienten, comparten y celebran los logros, sintiéndose orgullosos de ser parte del proyecto.
- Vida Plena: Valoramos la vida plena como uno de los caminos para la trascendencia de las personas y al tiempo libre como componente esencial del desarrollo personal.

Estrategia de comercialización: El producto se comercializa a través de un sistema de venta directa y utiliza métodos de envío como el correo o servicios de transporte. Utiliza canales digitales como mail, WhatsApp y redes sociales como Instagram o Facebook para atraer a clientes y promocionar productos. Existe una participación de intermediarios que facilitan la llegada del producto al consumidor final. Estos intermediarios son:

a. Agente Comercial: Es el encargado de administrar una red que incluye un equipo de líderes y clientes preferenciales.

b. Líder: Son personas que han establecido y gestionado su propia red (equipo) y han alcanzado la calificación de líder, que les es otorgada por el Agente Comercial debido a su alto volumen de ventas.

c. Cliente Preferencial: Forman parte de la red del Agente Comercial o de un Líder y son individuos que pertenecen a la Red Vitnik. Obtienen beneficios al comprar productos en cantidades específicas.

Fortalezas de la empresa:

Las fortalezas son atributos, capacidades o recursos internos que le proporcionan ventajas competitivas y contribuyen a su éxito en el mercado. Estas características positivas permiten a la empresa destacarse frente a la competencia y responder de manera efectiva a las demandas del entorno empresarial.

Dada esta definición se analizarán los puntos fuertes de la empresa: Uno de ellos está dado por su posición en el mercado. De acuerdo al concepto por el cual lo comparemos tiene competidores por tipo de producto (allí compite con marcas tales como Nike, Adidas, Ander Armour, etc.), por canal de venta (Martina Di Trento, Wineem, entre otros). Su planta productiva

actualmente se ubica en la ciudad de Córdoba, desde allí se produce y se reparten los pedidos hacia el resto del país. Esa ubicación es considerada estratégica dentro de la geografía argentina ya que está en el centro del territorio. Actualmente la política de stock, priorizó el volumen y la variedad de productos, por sobre los costos de inmovilización del capital. Su reputación y prestigio le permitieron generar una marca propia reconocida y respetada en el mercado.

Otro aspecto no menor es el "know-how" definido como el conjunto de conocimientos técnicos, habilidades prácticas y experiencia acumulada por una empresa o individuo en un área específica. Es un activo intangible valioso que contribuye al valor general de la empresa y puede ser una fuente significativa de ventaja competitiva. La protección y gestión adecuada del "know-how" son esenciales para mantener la posición de la empresa en el mercado y asegurar su éxito continuo. La empresa cuenta con estructura simple y flexible que le ha posibilitado ajustarse a importantes transformaciones en su entorno que complementa con el conocimiento no documentado presente en todos sus miembros, facilitando la resolución de desafíos cotidianos. Este atributo no se circunscribe solo al entendimiento interno de la organización y sus procedimientos, sino que se extiende también al conocimiento de sus agentes comerciales clave y proveedores.

La presencia de procedimientos bien elaborados en una empresa no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también contribuye a la cohesión interna, el cumplimiento normativo y la capacidad de adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio. Este es otro aspecto a destacar de Anavi SA. La compañía avanzó bastante en los últimos dos años en el desarrollo de procedimientos escritos y flujogramas que han permitido perfeccionar el desenvolvimiento de cada sector y que sirven como base para la implementación de los nuevos proyectos que se van generando.

Las pequeñas y medianas empresas a menudo enfrentan desafíos tecnológicos únicos debido a sus limitaciones de recursos y escalas más reducidas. Si bien la empresa no cuenta con sistemas informáticos integrales, sino que se han ido desarrollando de acuerdo a las necesidades que iban surgiendo lo cual genera diversas complicaciones existe por parte de los socios la predisposición e interés en superar estos obstáculos mediante estrategias como la planificación cuidadosa, la asociación con proveedores tecnológicos confiables, la priorización de las necesidades comerciales y la adopción gradual de tecnologías clave, lo cual también significa una fortaleza ya que cuenta con apertura hacia la digitalización y crecimiento apoyado en IT.

Hay numerosos casos exitosos de compañías que han implementado el comercio electrónico, experimentando la apertura de nuevos mercados y la reducción de costos, entre otros logros. No obstante, las pequeñas y medianas empresas no suelen estar completamente persuadidas de los beneficios asociados con este canal de ventas. La resistencia más frecuente en estas empresas se origina en la reticencia a abandonar estrategias, métodos y tecnologías tradicionales que han demostrado su eficacia hasta el momento. Están principalmente preocupadas por su supervivencia y dedican poco tiempo a desarrollar nuevas estrategias. Los autores Plana C. y Cerpa N. Per B. Bro (2006) indican que la falta de respaldo por parte de los directivos en muchas pequeñas y medianas empresas ha llevado a que el comercio electrónico no sea considerado una oportunidad de negocios a corto y largo plazo. Esta carencia se manifiesta en la falta de conocimiento generalizado en la mayoría de las pymes sobre las ventajas que el comercio electrónico podría ofrecer a sus operaciones.

En general en el ámbito de las pymes, se observa una carencia significativa de visión estratégica. Esta carencia se alinea con una clara resistencia al cambio en los métodos tradicionales de hacer negocios.

Un aspecto relacionado y, a su vez, influyente en lo mencionado anteriormente, es la escasez de personal capacitado específicamente en el ámbito del comercio electrónico. Esta falta de habilidades especializadas contribuye a la reticencia de las empresas a adoptar esta modalidad de venta.

En consecuencia, en relación con las necesidades del ámbito del comercio electrónico para las pymes, se pueden extraer las siguientes conclusiones generales:

Es esencial una definición clara de los objetivos del negocio, tanto a nivel estratégico como operativo. Estas definiciones deben ser establecidas por la dirección de la empresa, incluyendo políticas y procedimientos.

Se requiere un respaldo total y la creencia por parte de los gerentes y/o altos directivos en la utilidad del comercio electrónico. Esto implica un enfoque en la formación técnica sobre cómo utilizar Internet para fomentar nuevos negocios en todos los niveles de la empresa.

La adopción exitosa del comercio electrónico también implica el apoyo de las unidades estratégicas de negocio para el proyecto, asegurando una alineación con los objetivos organizacionales.

La tendencia en la compra a través del canal online genera favorables expectativas de crecimiento sostenido en los próximos años, por lo que la compañía podría aprovechar esta circunstancia para fortalecer la fidelización de los clientes que ya la consumen brindándoles una nueva forma de poder adquirir los productos y por la incorporación de todos aquellos potenciales consumidores a los que actualmente no llega por no tener los mismos un agente comercial a

través del cual adquirir la prenda. Hoy en día, numerosas compañías en la industria textil han adoptado la venta en línea, y aquellas que no lo hagan corren el riesgo de perder su atractivo para los consumidores.

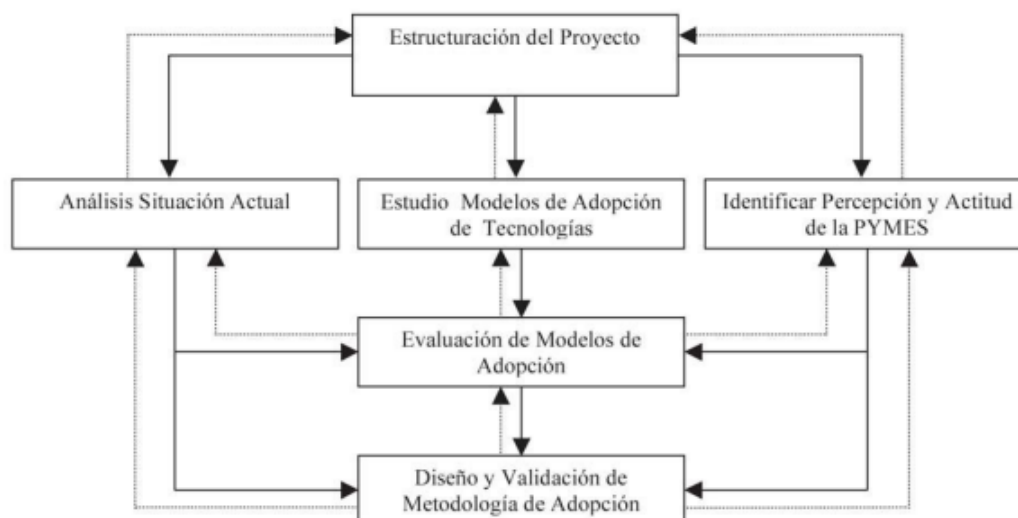
Para que la llegada al cliente final sea exitosa resulta de gran valor que la empresa funcione bajo los parámetros de la filosofía just in time, lo cual haría más eficiente el manejo de inventarios y reduciría tiempos ociosos, entre otros.

Objetivos

Para abordar los objetivos planteados se usará como marco metodológico de referencia para la implementación del comercio electrónico B2C la propuesta elaborada por Plana C. y Cerpa N. Per B. Bro (2006), en la que menciona lo siguiente: Los pasos a seguir en el proceso de investigación (ver Figura 15) son iterativos (representado por flecha con línea punteada) y buscaron representar la situación actual de modelos de adopción, las pymes y sus requerimientos. Aquellos pasos que se encuentran en un mismo nivel se pueden ejecutar en forma paralela. En primer lugar, se busca explicar los fundamentos teóricos que inducen la incorporación exitosa del comercio electrónico en las empresas. Este análisis teórico tiene como objetivo fundamental hacer un ordenamiento del proceso de toma de decisiones en la empresa, y adecuarlo al diseño de la futura presencia Web, o en su caso, una modificación de las estrategias funcionales que están incluidas en el diseño y desarrollo comercial virtual. En una segunda etapa, se buscó representar la implementación de estas estrategias a los cambios funcionales o de proceso que inducen esto, para ello, se complementa la primera etapa del diseño metodológico con los cambios que se presentarán, tanto internos como externos a la empresa. La idea de lo anterior es alinear los objetivos estratégicos con los funcionales.

Figura 15

Esquema de metodología a implementar



Nota. Adaptado de *Bases para la creación de una metodología de adopción de comercio electrónico para las pymes chilenas*. Plana C., Cerpa N., Per B. Bro Revista Facultad de Ingeniería, vol. 14, núm. 1, abril, 2006, pp. 49-63, Universidad de Tarapacá, Arica, Chile

La metodología de adopción que se presenta servirá de apoyo preferentemente para aquellas pymes que tengan un conocimiento sobre los factores de innovación que afectan el proceso de adopción de comercio electrónico. Además, las empresas que tengan este compromiso de adopción deberán contar con recursos financieros mínimos para implementar el comercio electrónico.

El modelo elegido por estos autores se basa en los niveles funcionales de un sitio web, según las distintas etapas por la que pasa la empresa para estar presente en la red. El modelo enfatiza en el desarrollo de un sitio web en el que luego la "funcionalidad" irá avanzando con el

paso del tiempo, dependiendo de cómo la empresa se adapte al uso de las herramientas tecnológicas disponibles. Para ellos se implementarán tres etapas:

- 1) Creación de un sitio Web.
- 2) Automatización del proceso de negocio.
- 3) Integración del comercio electrónico en la empresa.

Creación de un Sitio Web

El primer paso esencial para adentrarse en el campo del comercio electrónico consiste en que la empresa inicie una fase inicial de experimentación, que implica el establecimiento de una presencia en línea. En cuanto a las características del sitio web, es preferible que tenga un carácter informativo y representativo, lo que implica una funcionalidad limitada, con una presencia más bien estática que incluya información general sobre la empresa, su ubicación, métodos de contacto, detalles sobre los productos ofrecidos, cómo adquirirlos, entre otros. La navegabilidad del sitio web debe ser sencilla.

Automatización del Proceso de Negocios

En esta fase el negocio comienza a integrarse en la red, se amplía la funcionalidad del sitio web para incluir elementos de acceso y protección de datos, lo que implica la incorporación de formularios para ingresar información y bases de datos asociadas.

Durante esta etapa inicial de automatización del proceso de negocios es esencial desarrollar una visión que apunte a una integración completa de las operaciones comerciales en la red, siguiendo la estrategia previamente planificada al decidir crear un sitio web comercial. Esta visión estratégica es fundamental.

Conforme la empresa se adapte a su presencia en la web y reajuste sus procesos comerciales para llevar a cabo estrategias de ventas en línea, se hará necesario considerar nuevos requisitos para operar con eficacia en el comercio electrónico.

Aunque esta fase conlleva beneficios comerciales para la empresa, también demanda mayores exigencias a todos los niveles, ya que incorpora al comercio electrónico elementos funcionales y transaccionales que anteriormente se llevaban a cabo de manera convencional.

Además, se produce una transferencia de información que necesariamente requiere de una base de datos segura para funcionar de manera adecuada. Por lo tanto, es esencial incorporar elementos de seguridad en el sitio web para garantizar su confiabilidad.

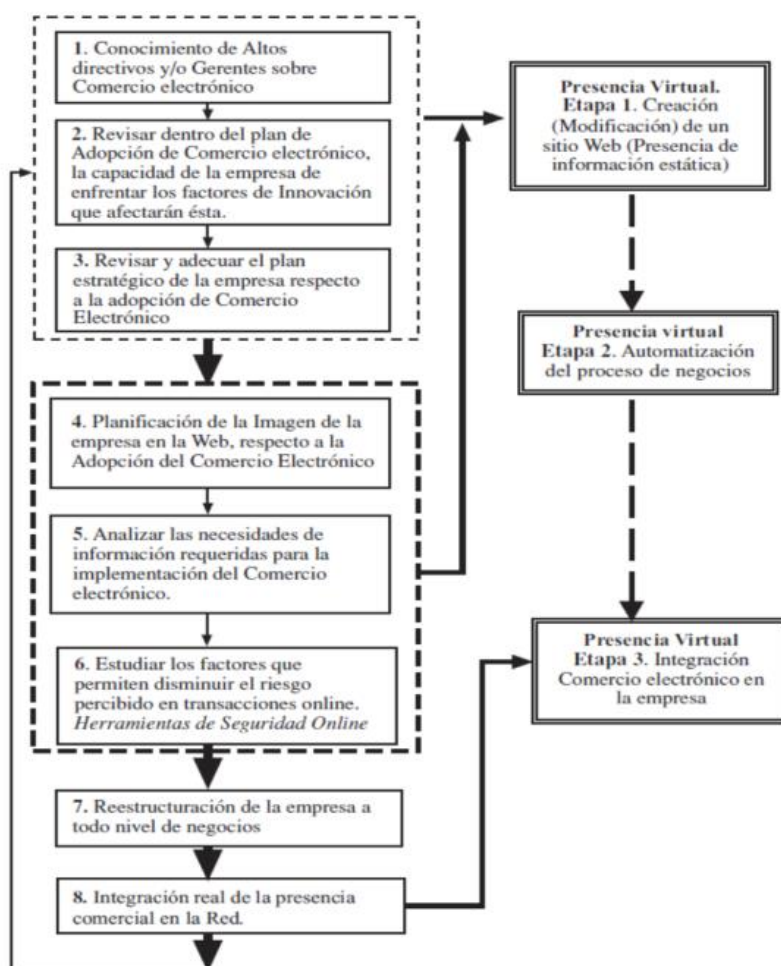
Integración del Comercio Electrónico en la Empresa.

Una vez que se hayan completado las etapas anteriores, la empresa está lista para llevar a cabo una integración de sus operaciones en la red. En esta fase, se logra una automatización completa y una integración total de los procesos comerciales, incorporando elementos de gestión de relaciones con los clientes (CRM) y servicios de entrega a domicilio de productos adquiridos por los usuarios. Se produce un aumento significativo en la funcionalidad del sitio Web, pasando de una presentación estática a una apariencia dinámica. En este punto la plataforma virtual alcanza una madurez que permite realizar transacciones con total seguridad.

Etapas del Proyecto

Los pasos metodológicos recomendados para tener una integración eficiente al comercio electrónico según Plana C., Cerpa N. y Per B. Bro (2006) son los siguientes:

Figura 16

Etapas de implementación

Nota. Adaptado de *Bases para la creación de una metodología de adopción de comercio electrónico para las pymes chilenas*. Plana C., Cerpa N., Per B. BroRevista Facultad de Ingeniería, vol. 14, núm. 1, abril, 2006, pp. 49-63, Universidad de Tarapacá, Arica, Chile.

A continuación, se ampliarán cada una de las etapas mencionadas:

- 1) Esta pyme familiar nacida en el interior de Argentina se desarrolló inicialmente a través del canal de venta directa, a medida que fue creciendo comenzó a sistematizar varios de sus procesos y fue acompañando dicho crecimiento con la incorporación de nuevas tecnologías que hicieron más escalable el negocio, permitiendo ampliar la producción y así la llegada del producto a más consumidores. Es necesario para llevar a cabo este plan que los gerentes y mandos medios puedan transmitir la situación actual en la que se encuentra la empresa en cuanto al uso de la tecnología y la necesidad de que la misma incorpore este nuevo canal digital para adaptarse a las nuevas demandas del mercado. Esto se logra mediante trabajo conjunto de dueños, directivos, mandos medios y colaboradores creando la sinergia necesaria para el logro de las metas planteadas.
- 2) Para dar cumplimiento a este punto se llevó a cabo el análisis de factibilidad económica, técnica, organizacional y operacional mediante el cual se llegó a la conclusión de que es viable la apertura de este nuevo canal de venta.
- 3) La planificación estratégica realizada inicialmente debe estar constantemente en revisión dada la vorágine de los cambios tecnológicos que se van produciendo en el mundo y en el mercado, para ello es necesario que quienes llevan a cabo la implementación del proyecto se encuentren siempre trabajando con flexibilidad y con alta capacidad de adaptarse a los cambios tomando decisiones oportunamente. Los cambios que se irán dando a partir de la incorporación de este canal también constituyen un desafío para el área de recursos humanos que deberá estar atenta a las nuevas necesidades que se vayan dando en el personal para brindar herramientas y/o capacitaciones para que los colaboradores tengan las habilidades requeridas para llevar a cabo los nuevos objetivos planteados. Tal como se mencionó al comienzo de este

trabajo académico los colaboradores deberán cambiar la perspectiva hacia un enfoque orientado al consumidor final, buscando satisfacerlo prontamente, con una mirada ya no sólo interna sino también externa.

- 4) Esta nueva forma de comercializar debe estar acompañada por una estrategia de marketing que ayude a difundir este nuevo canal y permita que el negocio se expanda. Es importante el seguimiento periódico y especializado de la imagen de la empresa, para que la misma sea coherente por todos los canales en los que la empresa opera, dando al cliente una misma experiencia de compra por cualquiera de los medios por los que haya adquirido el producto.
- 5) Como se mencionaba anteriormente este nuevo canal requiere adecuaciones en los procesos para que los mismos sean funcionales a esta nueva forma de venta. Las áreas de sistemas, logística y comercial son las que se verán principalmente afectadas por esto, por lo que requerirán reestructuraciones para acomodarse a esta nueva modalidad. Para ellos es muy importante trabajar en equipos interdisciplinarios para coordinar los puntos de interacción entre los diferentes equipos. Es fundamental también contar con información estratégica vinculada al mercado que permita tener un panorama de cómo está operando la competencia y los consumidores para adaptarse y tomar decisiones rápidamente dada la vorágine de los cambios en la actualidad. Llegar tarde muchas veces implica quedar afuera en las elecciones de los clientes cada vez más exigentes.
- 6) Incorporar elemento de seguridad en las transacciones que permitan afrontar con plena confianza la integración de Internet a los negocios de la empresa. Este punto es de gran relevancia no sólo por la empresa misma para que sus datos no corran el riesgo de ser vulnerados, sino porque este es uno de los factores mencionados por los consumidores por lo que no se animan a comprar a través de esta vía. Es por ello que darles la

garantía de que la empresa opera bajo estrictos estándares de seguridad les da la tranquilidad de hacer una compra sin complicaciones.

- 7) La reorganización integral de la empresa abarca todos los niveles de negocios y se incorpora gradualmente en los procedimientos operativos de la compañía. Este enfoque implica la aplicación continua de reingeniería en los procesos empresariales para asegurar una mejora constante y adaptación a los cambios del entorno empresarial. Este proceso no solo implica ajustes temporales, sino también la implementación de estrategias a largo plazo que fortalezcan la eficiencia y la eficacia en todas las áreas operativas de la organización.
- 8) La efectiva incorporación de la actividad comercial en el entorno digital, conlleva una integración tangible y activa en la red. Este proceso no solo implica una simple presencia en línea, sino que se extiende a una participación significativa y comprometida en diversos canales digitales. La empresa no solo se limita a existir en la red, sino que busca de manera proactiva establecer conexiones, interactuar y participar de manera efectiva en el contexto digital, asegurando así una presencia genuina y participativa en la esfera virtual.

Actividades, Cronograma y Responsables

Luego de haber descrito las etapas se programarán y organizarán las actividades específicas a llevar a cabo, se expondrán las mismas en un diagrama de Gantt que incluirá fechas, la duración estimada y los responsables asignados a cada una de las actividades.

Tabla 5

Diagrama de Grantt

Etapa	Tarea	Responsable	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	
1	Reunión interna: Definición del equipo de trabajo y líder del proyecto	Líder																	
	Reunión interna: Definición de alcance del proyecto. Definición de áreas involucradas, modo de comunicación, recursos necesarios, procesos involucrados	Líder, Comercial, Sistemas, Marketing																	
	Definición de indicadores	Líder																	
	Reunión área de sistemas para brindar la información y especificaciones al área de compras del hardware y software requeridos para el proyecto	Líder, Sistemas, Compras																	
	Reunión seguimiento de la ejecución del proyecto	Líder																	
2	Reunión con el área de Marketing para planificación de la imagen de la empresa en la Web, respecto a la adopción del Comercio Electrónico.	Líder, Marketing																	
	Capacitación de RRHH para desarrollo de habilidades	RRHH																	
	Revisión del presupuesto y solicitud de fondos al área financiera para efectuar la compra	Líder, Finanzas																	
	Compra e instalación del servidor	Compras, Sistemas																	
	Programación de la nueva página Web	Sistemas																	
	Revisión de herramientas de seguridad online	Sistemas																	
	Prueba funcional de la nueva página	Sistemas																	
	Coordinación de reuniones con agentes y líderes comerciales para notificar lanzamiento	Comercial																	
	Lanzamiento de la página en la Web	Líder, Sistemas, Comercial																	
	Generación de canal de comunicación para reportar problemas	Líder																	
Encuesta de satisfacción al cliente	Líder																		
Reporte de indicadores para evaluar resultados y delinear planes de acción	Líder																		

Nota. Elaboración propia

Presupuesto

En este apartado se expondrá la inversión necesaria aproximada que se requiere para desarrollar y operar una plataforma B2C:

- *Costo de Hosting (Hardware):* La empresa ya tiene una página web en la cual exhibe la colección, aunque la misma no es utilizada para la venta, por lo que ya cuenta con parte de los recursos necesarios para el alojamiento de la página dentro de la empresa por considerarlo más conveniente llevarlo a cabo de este modo, no obstante, sería oportuno aumentar la capacidad mediante la adquisición de un nuevo equipo que tiene un costo de USD 19908.2 + IVA.

Este tipo de equipo requiere condiciones físicas especiales para su óptimo funcionamiento de higiene y temperatura por lo que será alojado junto con el servidor ya existente y no requerirá aire acondicionado adicional, pero si protección ante variaciones o cortes en el suministro eléctrico a través de 4 UPS con un costo de USD 110 + IVA cada una

- *Costo de Software:* Actualmente la empresa utiliza en producción un sistema local adaptado y realizado a medida para el tipo de canal en el cual opera, el mismo se enlaza con un sistema de gestión contable del tipo “enlatado”. Se ha decidido por el momento no realizar una migración hacia otro tipo de sistemas y mantener el uso del actual, pero sería recomendable en un futuro avanzar con la incorporación de un nuevo módulo de ventas que otorgue soporte a las operaciones cargadas en la página para que este proceso no deba realizarse manualmente.

- *Costo de desarrollo de la nueva plataforma Web:* Considerando las fases de planificación, ingeniería, codificación, pruebas e implementación, se realiza una estimación de horas necesarias para llevar a cabo este tipo de proyecto teniendo en cuenta que se utilizará para llevar a cabo el mismo personal interno del área de sistemas. Se dispuso de dos miembros del equipo abocados de forma exclusiva al proyecto durante cuatro meses con un sueldo bruto promedio mensual a valores históricos de \$155.343, por lo que el costo de desarrollar la plataforma será de \$1.242.744

Los requisitos analizados son adecuados para implementar una plataforma B2C teniendo en cuenta la presencia de una infraestructura previa ya en funcionamiento, que sirve como base para la ejecución de un proyecto de esta índole.

COSTO TOTAL DEL PROYECTO: \$ 3.255.564 (A valores históricos)

Tabla 6

Presupuesto

Concepto	Importe
Servidor	USD 19.908,20
UPS Servidor	USD 220,00
	USD 20.128,20
Tipo de Cambio Proyectado para la compra	\$ 100,00
	\$ 2.012.820,00
Desarrollo plataforma (interno)	\$ 1.242.744,00
COSTO DEL PROYECTO	\$ 3.255.564,00

Nota. *Elaboración propia.*

Implementación de la Intervención

Durante el transcurso del año 2021 se comienza a realizar la coordinación y puesta punto de los procesos involucrados, trabajando en los diferentes circuitos operativos de la compañía con el objetivo de preparar el lanzamiento a partir de octubre de dicho año de la prueba piloto de venta de la línea para ciclismo amateur de la marca a través del canal digital.

Siguiendo la línea metodológica planteada para la implementación por Plana, Cerpa y Bro se debe transitar tres etapas:

- 1- Creación de un sitio Web
- 2- Automatización de los procesos de negocio
- 3- Integración del comercio electrónico en la empresa.

Creación del sitio Web

La página web ya finalizada en su portada de inicio muestra los catálogos vigentes, divididos en indumentaria femenina, masculina y unisex para encontrar de forma ágil lo que el cliente está buscando. Allí cuando selecciona la prenda encuentra información específica referida a la misma tal como talles disponibles, tabla de medidas, precios, descripción técnica e imágenes ilustrativas desde varios ángulos para que el cliente pueda tener el mayor detalle posible del producto. En caso de que se seleccione uno o más productos y su talle los mismos se irán sumando al carrito de compras. Para proceder con la compra primero se debe crear el usuario y contraseña, lo cual le permitirá al cliente disponer del seguimiento de sus pedidos, consultar su historial de compras, gestionar devoluciones, acceder a promociones exclusivas y añadir o modificar direcciones de entrega. Una vez cargada esta información se podrá proceder con el pago.

Para iniciar el proceso el sistema traerá una pantalla de inicio para que el usuario realice el login ingresando su ID y contraseña tal como se expone en la figura 12, lo cual permitirá identificar el perfil de usuario, direccionando y dando acceso al módulo que corresponda según sus permisos. Allí se encontrará con las diferentes opciones habilitadas para realizar la acción que desee. Es necesario dividir el sistema en cuatro subsistemas de acuerdo con las funciones a realizar:

Portada de Inicio: Presentación inicial cuando se ingresa al dominio que contiene información de la empresa, logo, creación de usuario, inicio de sesión, chat, entre otros.

Cliente: Debe tener acceso a ver el catálogo de productos vigente, editar información personal como datos de contacto (como por ejemplo domicilio y/o mail), realizar pedidos, dar seguimiento a los mismos, realizar consultas y/o reclamos.

Empresa: Administrar pedidos, editar catálogo, actualizar listas de precios, cargar promociones responder consultas, atender reclamos, actualizaciones y mantenimiento del sitio

A modo de resumen se expone la siguiente tabla:

Tabla 7

Características del sistema



Nota. Elaboración propia

Figura 17*Visualización de Login*

The image shows a user interface for account management. On the left, there are two main sections: 'CREATE ACCOUNT' and 'SIGN IN'. The 'CREATE ACCOUNT' section includes fields for 'Email Address', 'Create Password', and 'Confirm Password', along with a checkbox for 'Receive exclusive email savings' and a 'Create Account' button. The 'SIGN IN' section includes fields for 'Email Address' and 'Password', a 'Forgot your password?' link, and a 'Sign In' button. To the right of the 'SIGN IN' section is a 'Checkout as Guest' button. A red arrow points from this button to the text 'Puede brindarse esta opción o no'. Below the 'SIGN IN' section, there is a 'Sign in with' section featuring social login options for Facebook, Google+, and Twitter, and a traditional login form with 'Username or email' and 'Password' fields, a 'Remember me' checkbox, and a 'LOGIN' button. A red arrow points from the text 'Opción de social login' to the social login buttons.

Nota. Elaboración propia

Los datos de la identificación del comprador traen los siguientes beneficios:

Figura 18*Beneficios de identificar al comprador*

[*] Beneficios de registrarse:

***Para el cliente:***

- ✓ Seguimiento de **estado de compras**
- ✓ Ver **historial de compras**
- ✓ **Finalizar pedidos más rápido**
- ✓ Añadir/modificar **domicilios** de entrega
- ✓ Gestionar **devoluciones (y cambios)**
- ✓ **Seguimiento de envíos**
- ✓ **Aprovechar beneficios por e-mail marketing** (descuentos o información exclusiva)

Internamente:

- ✓ **Eficiencia de procesos de logística inversa** (se reducen procesos y comunicaciones manuales)
- ✓ **Reducción de consultas al Contact Center**
- ✓ Beneficios **MKT**, acciones de **fidelización**, etc.

Nota. Elaboración propia

Adicionalmente el sitio cuenta con un “Blog” con temáticas de interés para aquellos aficionados al ciclismo y el ítem “Nosotros” donde se relata el espíritu que moviliza e inspira la marca.

Se trata de una presencia web simple, de fácil navegabilidad, con funcionalidades limitadas a la compra y con información general de la empresa y de los productos ofrecidos.

Automatización de los procesos de negocio

En la actualidad las organizaciones conviven en un entorno VUCA con altos niveles de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. Se denomina así por su acrónimo inglés formado por los términos Volatility (V), Uncertainty (U), Complexity (C) y Ambiguity (A). Esta realidad requiere que quienes toman decisiones estratégicas en la organización puedan nutrirse de información de forma ágil y oportuna. Es por ello que la empresa hace unos años comenzó a trabajar fuertemente con los responsables de las diferentes áreas para evaluar procedimientos y comenzar a infundir la importancia de sistematizar y automatizar tareas con el objetivo de que cada una de ellas se realice de la forma más eficiente posible. Esto llevo a realizar procedimientos escritos de todos los circuitos operativos de la compañía, avanzando así en una visión más integral, facilitando el seguimiento de las tareas, promoviendo la consistencia, evitando duplicidad de actividades y mejorando el flujo de trabajo.

El área de recursos humanos desempeña un papel fundamental en la implementación del comercio electrónico por varias razones: en primer lugar, son responsables de identificar, contratar y retener talento especializado en tecnologías digitales, asegurando que la empresa tenga el personal adecuado para llevar a cabo la transición y operación eficiente del ecommerce.

Para ello se elaboró un plan a implementar en el transcurso de un año. El mismo será desarrollado y ejecutado por el equipo actual de recursos humanos, sin incurrir en costos adicionales. Este enfoque estratégico tiene como objetivo fortalecer las habilidades y competencias claves dentro de la organización. El plan se diseñó para utilizar eficientemente los recursos existentes, maximizando así el potencial del talento interno y asegurando una mejora continua en el rendimiento y la efectividad organizacional.

Etapas del programa:

1. Formación y capacitación del personal:

Duración estimada de esta etapa 4 meses. Se realizó la segmentación de las capacitaciones de acuerdo al objetivo de esta etapa que es desarrollar competencias necesarias para trabajar con el nuevo modelo de negocio.

- a) Resulta fundamental capacitar a los empleados sobre la plataforma de comercio electrónico, los procesos de venta en línea, atención al cliente digital, entre otros aspectos relevantes. Esto ayudará a mejorar la eficiencia y la adaptación de los empleados a los cambios que se darán al tener contacto directo con el consumidor final de la marca. Área en las que se brindó: Comercial, logística y marketing.
- b) Los empleados que trabajan en ventas deben desarrollar una serie de competencias clave para tener éxito en este entorno dinámico y altamente competitivo. En primer lugar, es fundamental que dominen las habilidades técnicas necesarias para operar las plataformas de comercio electrónico utilizadas por la empresa. Esto

incluye familiarizarse con el manejo de sistemas de gestión internos y la plataforma de comercio electrónico implementada. Área en las que se brindó: Comercial, logística y marketing

- c) También deben estar capacitados en el uso de herramientas de análisis de datos y seguimiento de conversiones para comprender el comportamiento del cliente y optimizar las estrategias de ventas. Área en las que se brindó: Marketing
- d) Otra competencia esencial es la orientación al cliente y la capacidad para proporcionar un servicio excepcional. Esto incluye habilidades de comunicación efectiva tanto escrita como verbal, ya que gran parte de la interacción con los clientes en el comercio electrónico se realiza a través de chat en vivo, correos electrónicos o llamadas telefónicas. Los empleados deben poder resolver dudas, ofrecer recomendaciones personalizadas y manejar reclamaciones de manera profesional y empática para asegurar una experiencia positiva del cliente. Área en las que se brindó: Comercial.

Para abordar los puntos a, b, c y d se dictó el siguiente taller:

Taller: “Competencias Clave para el Comercio Electrónico”

Módulo 1: Introducción a la plataforma de Comercio Electrónico

Objetivo: Familiarizar a los empleados con la plataforma de ecommerce que utilizará la empresa.

Contenido:

- Visión general de la plataforma.
- Configuración inicial de la tienda.

- Gestión de productos e inventario.
- Procesamiento de pedidos y pagos.
- Personalización de la tienda (temas y plantillas).

Módulo 2: *Procesos de venta en línea*

Objetivo: Capacitar a los empleados en la gestión de ventas y optimización de procesos.

Contenido:

- Flujo de ventas: desde la visita del cliente hasta la confirmación del pedido.
- Gestión de carritos abandonados.
- Análisis de métricas de ventas.
- Estrategias de conversión y upselling.

Módulo 3: *Atención al cliente en el entorno digital*

Objetivo: Enseñar a los empleados cómo proporcionar un excelente servicio al cliente en línea.

Contenido:

- Herramientas de comunicación digital (chat en vivo, correo electrónico, redes sociales).
- Manejo de consultas y reclamos.
- Técnicas de personalización de la atención.
- Políticas de devolución y gestión de feedback.

Módulo 4: *Estrategias de Marketing Digital para Ecommerce*

Objetivo: Capacitar a los empleados en técnicas de marketing digital específicas para ecommerce.

Contenido:

- Fundamentos de SEO y SEM.

- Marketing en redes sociales.
- Email marketing y automatización.
- Análisis de datos y métricas de rendimiento.
- Estrategias de retención y fidelización de clientes.

Módulo 5: *Adaptación al cambio y mejora Continua*

Objetivo: Preparar a los empleados para adaptarse a los cambios y fomentar una cultura de mejora continua.

Contenido:

- Gestión del cambio y adaptación a nuevas tecnologías.
- Importancia del feedback y la evaluación continua.
- Fomento de la innovación y proactividad.

Metodología del Taller

- Presentaciones interactivas: Uso de diapositivas y demostraciones en vivo de la plataforma de ecommerce.
 - Ejercicios prácticos: Simulaciones de procesos de ventas y atención al cliente.
 - Discusión en grupo: Análisis de casos de estudio y mejores prácticas.
 - Sesiones de preguntas y respuestas: Espacios para resolver dudas específicas de los empleados.
 - Materiales de apoyo: Guías, manuales y recursos digitales para consulta posterior.
- e) Además de las habilidades técnicas, los colaboradores deben ser competentes en la gestión del tiempo y la organización, ya que el entorno del comercio electrónico a menudo implica la gestión de múltiples tareas y el cumplimiento de plazos ajustados. La capacidad de priorizar tareas y manejar eficientemente la carga de

trabajo es crucial para mantener la productividad y la eficacia. Área en las que se brindó taller: Marketing, comercial, administración y logística.

Taller: “Gestión eficaz del tiempo y la organización en el Comercio Electrónico”

Módulo 1: *Fundamentos de la gestión del tiempo*

Objetivo: Introducir a los participantes en los principios básicos de la gestión del tiempo.

Contenido:

- Importancia de la gestión del tiempo en el ecommerce.
- Identificación de los principales ladrones de tiempo.
- Técnicas básicas de gestión del tiempo: la regla de los 80/20 (Principio de Pareto), la matriz de Eisenhower.

Módulo 2: *Técnicas avanzadas de organización*

Objetivo: Enseñar métodos avanzados para organizar tareas y proyectos en un entorno de ecommerce.

Contenido:

- Métodos de organización: GTD (Getting Things Done), Kanban, y Scrum.
- Uso de herramientas digitales para la gestión de tareas y proyectos (Trello, Asana, Microsoft To Do, etc.).
- Estrategias de priorización de tareas: métodos ABC, lista de tareas pendientes, y planificación diaria/ semanal.

Módulo 3: *Manejo eficiente de la carga de trabajo*

Objetivo: Proporcionar técnicas para gestionar múltiples tareas y cumplir con plazos ajustados.

Contenido:

- Técnicas de segmentación y bloques de tiempo.
- Gestión de interrupciones y técnicas para mantener el enfoque.
- Delegación efectiva y trabajo en equipo.

Módulo 4: *Planificación y seguimiento de proyectos*

Objetivo: Capacitar a los empleados en la planificación y seguimiento de proyectos de comercio electrónico.

Contenido:

- Establecimiento de objetivos claros y alcanzables.
- Elaboración de planes de acción detallados.
- Monitoreo y evaluación del progreso.
- Adaptación y ajuste de planes según las necesidades cambiantes.

Módulo 5: *Estrategias de productividad personal*

Objetivo: Ayudar a los participantes a desarrollar hábitos personales que mejoren la productividad.

Contenido:

- Desarrollo de rutinas diarias efectivas.
- Técnicas de reducción del estrés y manejo del bienestar.
- Establecimiento de un equilibrio entre vida laboral y personal.

Metodología del Taller

- Presentaciones interactivas: Uso de diapositivas y demostraciones en vivo de técnicas y herramientas.
- Ejercicios prácticos: Simulaciones y casos prácticos de gestión del tiempo y organización.

- Discusión en grupo: Análisis de situaciones comunes en el entorno del ecommerce.
 - Sesiones de preguntas y respuestas: Espacios para resolver dudas específicas de los participantes.
 - Materiales de apoyo: Guías, plantillas y recursos digitales para consulta posterior.
2. Diseño de funciones y responsabilidades: Duración estimada de esta etapa 2 meses.
Objetivo: Definir claramente junto con los líderes de las distintas áreas involucradas las responsabilidades de cada empleado en relación con el comercio electrónico. Se realizará un relevamiento de fichas de puesto para dejar asentado los cambios y posterior coordinación de reuniones para que cada colaborador este al tanto de los cambios en sus responsabilidades y tareas.
 3. Establecer métricas y objetivos: Duración estimada 1 mes. Objetivo: definir indicadores de desempeño claros para medir el éxito de la implementación del comercio electrónico y alinear los objetivos del personal con las metas de la empresa en este aspecto. Se implementó el seguimiento de objetivos mediante OKR para incluir métricas relacionadas con el éxito en el comercio electrónico en los procesos de evaluación de desempeño del personal involucrado en el nuevo canal de venta.
 4. Fomentar una cultura digital: Promover una cultura organizativa orientada a la digitalización y la innovación, donde se fomenta la colaboración, la creatividad y la adaptabilidad a las nuevas tecnologías. Los colaboradores deben estar abiertos al aprendizaje continuo y tendencias en el comercio electrónico. Este campo evoluciona rápidamente, por lo que la capacidad de mantenerse actualizado con las últimas prácticas y herramientas es crucial para mantener la relevancia y el rendimiento óptimo en comercio electrónico.

5. Comunicación interna efectiva: Duración estimada 1 mes Mantener a los empleados informados sobre los avances en la implementación del comercio electrónico, los objetivos alcanzados y los desafíos a enfrentar. La comunicación transparente favorecerá la implicación y el compromiso del equipo. Para ellos se decidió continuar trabajando en la mejora y desarrollo de los canales de comunicación que permitan agilizar la circulación de información necesaria para el perfeccionamiento de los circuitos implementados, corrigiendo los errores que vayan surgiendo a medida que se aplican, mediante un programa que ya se encontraba en marcha llamado “Comunicándonos”.

Taller: “Comunicándonos”

Módulo 1: *Fundamentos de la comunicación interna*

Objetivo: Introducir a los participantes en los principios básicos de la comunicación interna.

Contenido:

- Importancia de la comunicación interna en la empresa.
- Tipos de comunicación interna: vertical, horizontal y diagonal.
- Beneficios de una comunicación interna efectiva.

Módulo 2: *Habilidades de comunicación verbal y no verbal*

Objetivo: Desarrollar habilidades de comunicación verbal y no verbal entre los empleados.

Contenido:

- Elementos de la comunicación verbal efectiva: claridad, concisión y tono.
- Importancia de la comunicación no verbal: lenguaje corporal, expresiones faciales y gestos.

- Técnicas de escucha activa.

Módulo 3: *Comunicación escrita*

Objetivo: Mejorar la comunicación escrita en la empresa.

Contenido:

- Redacción de correos electrónicos claros y efectivos.
- Creación de informes y documentos internos.
- Uso de herramientas de comunicación escrita (chats internos, boletines, etc.).

Módulo 4: *Herramientas y tecnologías para la comunicación interna*

Objetivo: Familiarizar a los empleados con las herramientas y tecnologías que facilitan la comunicación interna.

Contenido:

- Plataformas de colaboración (Microsoft Teams, Slack, Trello, etc.).
- Gestión de proyectos y tareas.
- Integración de herramientas de comunicación en los procesos de trabajo diarios.

Módulo 5: *Estrategias para mejorar la comunicación en equipos*

Objetivo: Proporcionar estrategias para mejorar la comunicación dentro de los equipos de trabajo.

Contenido:

- Técnicas para fomentar la colaboración y el trabajo en equipo.
- Manejo de reuniones efectivas.
- Resolución de conflictos y manejo de desacuerdos.

Módulo 6: *Comunicación en tiempos de cambio*

Objetivo: Capacitar a los empleados para manejar la comunicación durante periodos de cambio organizacional.

- Contenido:
 - Comunicación durante la gestión del cambio.
 - Manejo de rumores y desinformación.
 - Estrategias para mantener la moral y el compromiso de los empleados.

Metodología del Taller

- Presentaciones interactivas: Uso de diapositivas y ejemplos prácticos para ilustrar los conceptos.
- Ejercicios prácticos: Role-playing, simulaciones y actividades de grupo para practicar habilidades de comunicación.
- Discusión en grupo: Análisis de casos de estudio y mejores prácticas.
- Sesiones de preguntas y respuestas: Espacios para resolver dudas específicas de los participantes.
- Materiales de apoyo: Guías, plantillas y recursos digitales para consulta posterior.

Tabla 8

Cronograma de implementación del Plan de Recursos Humanos

Etapa		Taller	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22
1	Formación y capacitación del personal	Competencias Clave para el Comercio Electrónico												
		Gestión eficaz del tiempo y la organización en el Comercio Electrónico												
2	Diseño de funciones y responsabilidades													
3	Establecer métricas y objetivos													
4	Fomentar una cultura digital													
5	Comunicación interna efectiva	Comunicandonos												

Nota. Elaboración propia.

Otro aspecto relevante a considerar dentro de las etapas de implementación del comercio electrónico es el plan de marketing que proporcionará una estructura integral para lanzar y desarrollar con éxito la plataforma de comercio electrónico, maximizando la visibilidad, atrayendo clientes potenciales para aumentar las ventas a través de estrategias efectivas y bien planificadas. A continuación, se presenta la planificación llevada a cabo para el lanzamiento:

1. Análisis de la Situación

- **Análisis del Mercado:** Se realizó una investigación del mercado objetivo para identificar tendencias, competencia y oportunidades. En la Figura 19 se muestran los resultados obtenidos respecto al ciclismo como actividad deportiva y los lugares en los que se observa mayor interés por dicha práctica a través de Google Trends, herramienta que permite analizar la popularidad de términos de búsqueda específicos en Google a lo largo del tiempo.

Figura 19

Tendencias

Tendencias

En **Google Trends** podemos ver un interés por el Ciclismo que creció considerablemente a partir de mayo/junio 2020 (pandemia y aislamiento)
 En septiembre/octubre se ven los meses más fuertes, probablemente por el **clima más acorde para realizar la actividad** (primavera, punto a favor lanzamiento en otoño, comunicar clima)

Las provincias con mayor porcentaje de búsquedas fueron **San Juan, Catamarca, Mendoza, Río Negro y Neuquén (a tener en cuenta para estrategias de promoción y difusión)**



Nota. *Elaboración propia*

En tanto en la Figura 20 podemos observar los resultados arrojados respecto a las tendencias en las distintas provincias en relación a dicho deporte y a la ropa utilizada para practicar el mismo. Los datos de tendencias ayudan a planificar campañas publicitarias más efectivas al alinearlas con los intereses y comportamientos actuales de los consumidores, ayudando a los creadores de contenido a optimizar los artículos, blogs o página web para atraer más tráfico.

Figura 20

Tendencias ropa para ciclismo



Nota. *Elaboración propia*

- Análisis Interno: Se plantearon los siguientes interrogantes;
 - a. ¿Quiénes son nuestros clientes?
 - Nuevos ciclistas
 - Ciclistas no profesionales
 - Personas que realicen ciclo indoor o spinning: Se trata de un ejercicio físico colectivo, el cual se realiza sobre una bicicleta estática al ritmo de la música, en la que se efectúa un trabajo cardiovascular
 - b. ¿Dónde los encontramos?
 - Online: A través de redes sociales o motor de búsqueda como por ejemplo Google

- Offline: A través de carteles rúteros (acceso a circuitos o lugares frecuentes de ciclistas), grupos de ciclistas o carreras y eventos como por ejemplo Trasmontaña en la provincia de Tucumán.
- Otros: A partir de la contratación de influencers (personas que tienen influencia sobre los compradores potenciales) que muestran los productos en sus redes sociales, pautas publicitarias en medios de prensa o publicidad en portales especializados tales como <https://speedbike.com.ar>, <https://biciclub.com> o <https://www.ciclismoxxi.com.ar>

2. *Objetivos de Marketing*

Se plantearon los siguientes objetivos:

- Objetivo Principal: Lanzar y establecer una plataforma de comercio electrónico exitosa dentro de los próximos 12 meses.
- Objetivos Específicos
 - 1) Reconocimiento de marca.
 - 2) Tráfico a la web. Se busca aumentar el mismo por diversas razones tales como: mejorar la visibilidad de la marca, aumentar el reconocimiento en el mercado, captar más clientes potenciales, incrementar las oportunidades de venta, mejorar el posicionamiento en los motores de búsqueda, recopilar datos sobre el comportamiento de los usuarios para ajustar estrategias y mejorar la experiencia del usuario en el sitio web.
 - 3) Interacción con publicaciones, que busca generar un ida y vuelta con el público y nuevos seguidores en las redes sociales.
 - 4) Conversiones, busca la venta del producto (requiere web optimizada)

3. Estrategia de Marketing

- Posicionamiento de Marca: Utilizada para definir y comunicar claramente la propuesta de valor única de la tienda online.
- Segmentación y Targeting: Se analizó el segmento de mercado específicos, en este caso aquellos deportistas amateur, no profesionales para diseñar campañas personalizadas.
- Marketing de Contenido: Crear y compartir contenido relevante y de calidad (blogs, videos, guías de compra) para atraer a los clientes potenciales.
- SEO y SEM: Optimizar el sitio web para motores de búsqueda (SEO) y lanzar campañas pagadas (SEM) para aumentar la visibilidad online.
- Redes Sociales: Utilizar plataformas sociales relevantes para interactuar con los clientes, promover productos y ofertas especiales, y fomentar la comunidad.

4. Implementación y Ejecución

- Desarrollo del Sitio Web: El marketing debe intervenir en el diseño de la página web porque es crucial para que la plataforma sea funcional, intuitiva, fácil de navegar y estéticamente atractiva, asegurando que el sitio web refleje adecuadamente la identidad de la marca, comunique sus valores y propuesta de valor de manera clara y consistente.
- Lanzamiento de la Tienda Online: Planificar y ejecutar un lanzamiento estratégico, incluyendo campañas de prelanzamiento y promociones especiales. Se presenta un cronograma de implementación en la Figura 21.

Figura 21 Cronograma de implementación del Plan de Marketing

SEMANA 1							SEMANA 2							SEMANA 3							SEMANA 4						
26/04/2021	27/04/2021	28/04/2021	29/04/2021	30/04/2021	1/05/2021	2/05/2021	3/05/2021	4/05/2021	5/05/2021	6/05/2021	7/05/2021	8/05/2021	9/05/2021	10/05/2021	11/05/2021	12/05/2021	13/05/2021	14/05/2021	15/05/2021	16/05/2021	17/05/2021	18/05/2021	19/05/2021	20/05/2021	21/05/2021	22/05/2021	23/05/2021
RECONOCIMIENTO. Presupuesto: \$10.000 hasta el lanzamiento Contenido: Video en tres formatos con texto de MUY PRONTO ONLINE (Cuando se avise a la red que habrá venta online) Público: Argentina segmentación por intereses (provincias tienen mayor volumen de búsquedas)																											
							TRÁFICO A LA WEB. Desde que se lanza en adelante. Objetivo: reconocer el producto y la marca. Presupuesto: \$15.000 semanales. Contenido: Video en tres formatos con texto (calidad, innovación, trayectoria, etc) Público: todo el país, segmentar por intereses.																				
							INTERACCIÓN CON PUBLICACIONES: elegir publicaciones estrella y promocionar con +\$2000 semanales con el objetivo de generar interacción y nuevos seguidores																				
Promociones VK CYCLER MAYO																					CONVERSIONES. una vez optimizada la web. Objetivo: Venta del catálogo Presupuesto \$10.000 semanales (se irá ajustando de acuerdo a la optimización del costo por conversión) Contenido: Fotos de la web						

Nota. *Elaboración propia*

Una vez que se haya optimizado la tienda se comenzará a pautar, para ello es necesario definir los tres tipos de anuncios disponibles:

- Search: Los anuncios se activan con las palabras claves que compremos. Se muestran ejemplos en la Figura 22

Figura 22 Tipos de anuncios: Search

TIPO DE ANUNCIOS

SEARCH

Los anuncios se activan con las palabras claves que compremos.

Listado de palabras Claves (keyword) > ej: ciclistas, calzas con badanas, ropa de ciclismo, jersey ciclismo, calza corta para bici, calza de ciclismo, circuitos ciclistas, carreras de ciclismo, grupos de ciclistas, etc.

arredo.com.ar - Siguen las Rebajas - Hasta 50% Off en Arredo

[Anuncio] www.arredo.com.ar/ ▼ 0800-362-2740

¡Disfrutá Nuestras Rebajas de Invierno en Tienda Online y Sucursales!

Envíos a Todo el País - Retirá Gratis en Tienda

Tipos: Sábanas, Acolchados, Frazadas, Mantelería, Toallas, Batas, Fundas de Acolchado, Cortinas, ...

<p>Artículos de Cama</p> <p>Redecorá tu Habitación con Arredo</p> <p>Sábanas, Cubrecama y Mucho Más</p>	<p>Segundas Rebajas</p> <p>Descubrí nuestras ofertas</p> <p>Arredo te ayuda a #CrearHogar</p>
<p>Catálogo</p> <p>Renovamos el catálogo virtual</p> <p>Te invitamos a conocerlo</p>	<p>Artículos de Cocina</p> <p>Diseños Exclusivos para tu Cocina.</p> <p>Repasadores, Mantelería y Más.</p>

Nota. *Elaboración propia*

- Red display Google: Banners animados asociados a las páginas, web y apps que podemos insertar a través de Google AdWords tal como se muestra en la Figura 23

Figura 23 Tipos de anuncios: Display

TIPO DE ANUNCIOS

DISPLAY



+ La red de display de Google es un conjunto de más de un millón de páginas webs, vídeos y apps para móviles donde podemos insertar nuestros anuncios con Google AdWords.

Nota. *Elaboración propia*

- Shopping: Se compete por precio, el usuario suele utilizar Google Shopping para localizar los precios más baratos, como se puede observar en la Figura 24

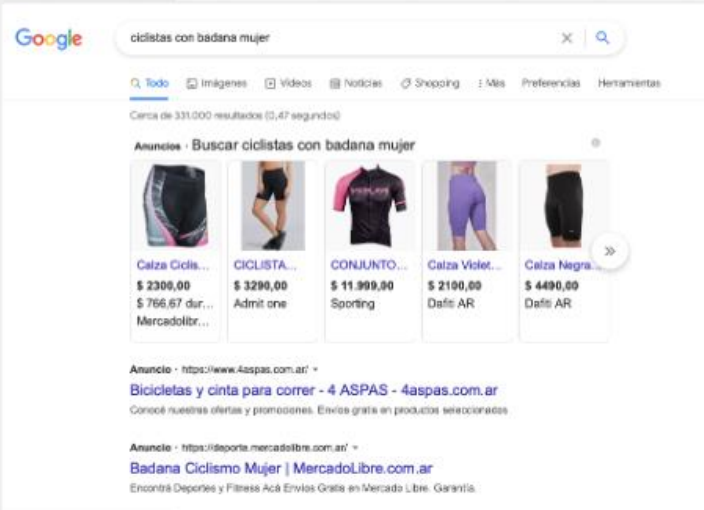
Figura 24 Tipos de anuncios: Shopping

TIPO DE ANUNCIOS

SHOPPING

Desventajas

Se compite por precio más barato: el usuario suele utilizar Google Shopping para localizar los precios más baratos. Si no juegas con precios muy competitivos, lo tendrás difícil. Compites contra grandes como MercadoLibre, Dafiti, (algunas keywords son difícil)



The screenshot shows a Google Shopping search for 'ciclistas con badana mujer'. The results include several items with their prices and store names:

Item	Price	Store
Calza Ciclis...	\$ 2300,00	MercadoLibre...
CICLISTA...	\$ 3290,00	Admit one
CONJUNTO...	\$ 11.999,00	Sporting
Calza Violet...	\$ 2190,00	Dafiti AR
Calza Negra...	\$ 4490,00	Dafiti AR

Below the items, there are two additional advertisements:

- Anuncio - https://www.4aspas.com.ar/**: Bicycles and running belt - 4 ASPAS - 4aspas.com.ar. Conocé nuestras ofertas y promociones. Envío gratis en productos seleccionados.
- Anuncio - https://deporte.mercadolibre.com.ar/**: Badana Ciclismo Mujer | MercadoLibre.com.ar. Encontrá Deportes y Fitness Acá Envíos Gratis en Mercado Libre. Garantía.

Nota. *Elaboración propia*

- **Monitoreo y Optimización Continua:** Se utilizó herramientas analíticas para monitorear el rendimiento del sitio web y las campañas de marketing, para luego realizar ajustes basados en datos y lograr así mejorar continuamente.

6. Presupuesto

- **Asignación de Recursos:** Detalle de los recursos financieros necesarios para la implementación y ejecución del plan de marketing.

En el mes de lanzamiento se asignará el siguiente presupuesto para los cuatro objetivos definidos que se muestran a continuación:

Figura 25 Presupuesto

ONLINE > RRSS					
PRESUPUESTO		POR SEMANA			
1)	RECONOCIMIENTO DE MARCA	\$10.000			
2)	TRÁFICO A LA WEB.	\$10.000			
3)	INTERACCIÓN CON PUBLICACIONES	\$2.000			
4)	CONVERSIONES, UNA VEZ OPTIMIZADA LA WEB.	\$10.000	← midiendo la efectividad		
SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4		
10.000	10.000	10.000	10.000		
2.000	2.000	2.000			
		10.000			
total: \$56.000					

Nota. *Elaboración propia*

7. Evaluación y Control

La etapa de evaluación y control en un plan de marketing es fundamental para asegurar que las estrategias y tácticas implementadas están cumpliendo con los objetivos establecidos. Se analizarán los resultados obtenidos en el apartado: Evaluación de los resultados de la implementación o validación organizacional y/o de expertos

Integración del comercio electrónico con la empresa.

Para llevar a cabo este proyecto se requiere avanzar en la concreción de la sistematización de los procesos de negocio tales como administración, logística y servicio de entrega del producto, teniendo en cuenta la integralidad de los mismos ya que estos dos últimos aspectos tienen una influencia directa en la experiencia de compra que experimentará el cliente.

Esta instancia de automatización debe ser llevada a cabo sin perder la visión global y el objetivo general de la empresa que apunta al crecimiento de su rentabilidad en el tiempo, entendiendo que las fallas que puedan surgir aquí tienen una relación directa en el aumento de los costos operativos. Por ejemplo, demoras en la entrega de un producto podrían traer resultados altamente negativos en la imagen que el cliente tiene de la marca, haciendo que el mismo dude de volver a comprar por esta vía o incluso que no quiera volver a hacerlo.

La automatización implementada debe centrarse en reducir el uso de recursos, asegurando la accesibilidad a la información para cualquier persona que desee efectuar una compra mediante la plataforma. Esto implica involucrar al cliente en un proceso de autogestión, permitiéndole el manejo independiente de aspectos tales como consultas, reclamos y seguimientos. Este enfoque aliviará la carga del proceso de back office, permitiendo que los colaboradores allí abocados se centren en la identificación de fallas y la atención de nuevas problemáticas que puedan surgir.

Evaluación de los resultados de la implementación o validación organizacional y/o de expertos

Se exponen los resultados obtenidos durante los primeros seis meses a partir de que se habilitó el nuevo canal. Tomando dicho periodo se cerraron 108 operaciones, con un promedio mensual de 18. Las cantidades vendidas ascendió a 173 unidades, con un promedio mensual de 29 unidades y un promedio de 1.6 prendas por carrito de compra.

Figura 26

Unidades y operaciones realizadas desde octubre 2021 a marzo 2022

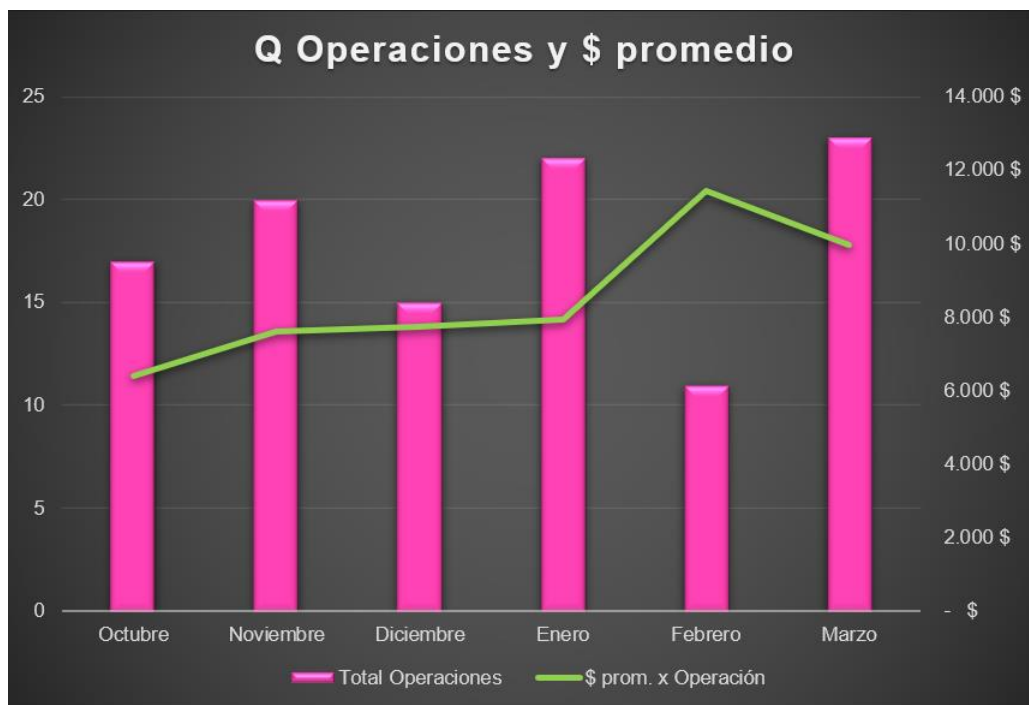


Nota. *Elaboración propia*

Respecto a la cantidad de operaciones y el precio promedio por operación se observa el siguiente comportamiento

Figura 27

Cantidad de operaciones por mes y precio promedio

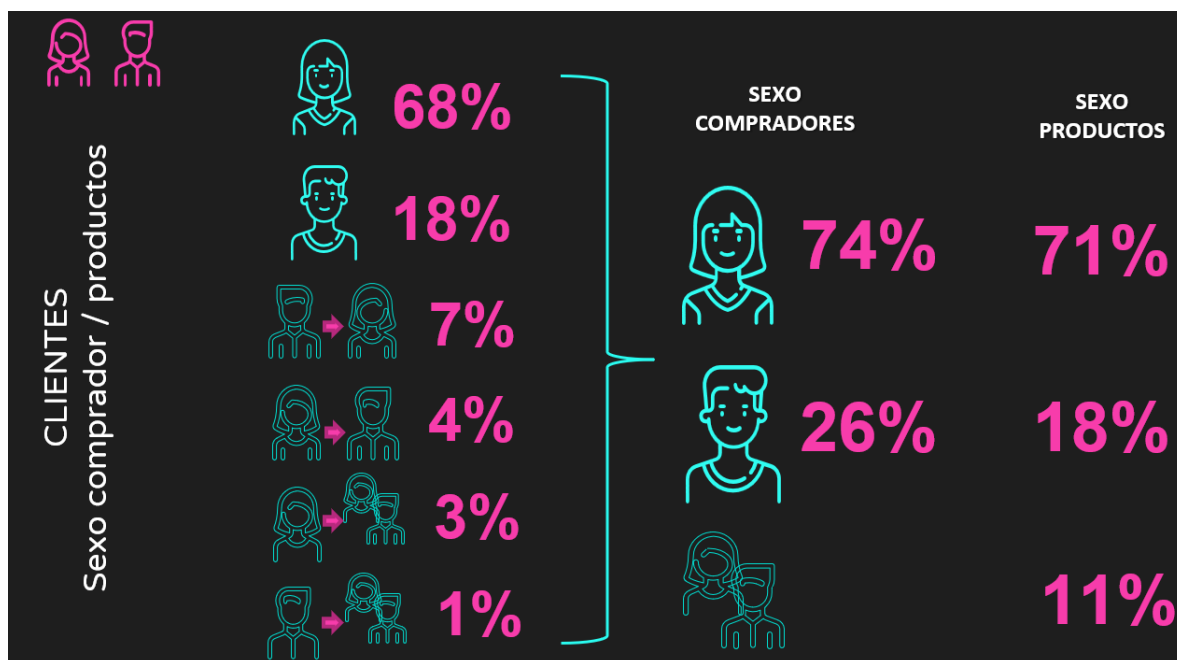


Nota. Elaboración propia

En cuanto al género de los compradores y el género de los productos adquiridos se obtuvieron los siguientes datos:

Figura 28

Genero de los compradores y de los productos adquiridos



Nota. *Elaboración propia*

El flujo de tráfico en una página web se refiere al movimiento y la distribución de visitantes que interactúan con esa página en particular. En términos más simples, es la forma en que los usuarios navegan a través del sitio web, interactúan con el contenido y realizan diversas acciones.

El análisis de estos datos proporciona información valiosa sobre el comportamiento de los usuarios en el sitio web. Puede incluir datos tales como el tiempo que los usuarios pasan en la página, las acciones que realizan (como hacer clic en enlaces o botones), y dónde abandonan el sitio.

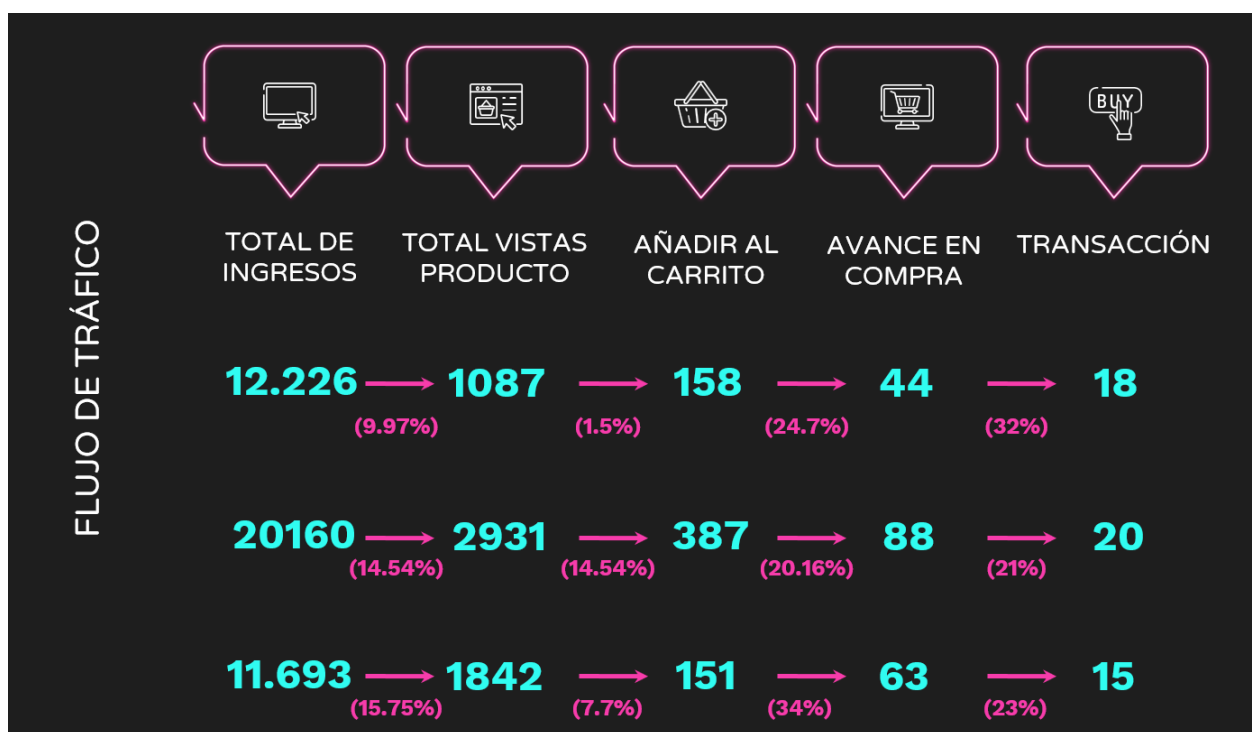
Las herramientas de análisis web, como Google Analytics, son comúnmente utilizadas para rastrear y analizar el flujo de tráfico en un sitio web. Comprender el flujo de tráfico es

esencial para optimizar la experiencia del usuario, identificar áreas de mejora en el diseño o contenido, y tomar decisiones informadas para mejorar el rendimiento y la efectividad del sitio web.

El flujo de tráfico fue el que se muestra en la Figura 29 que se muestra a continuación:

Figura 29

Flujo de Tráfico



Nota. *Elaboración propia*

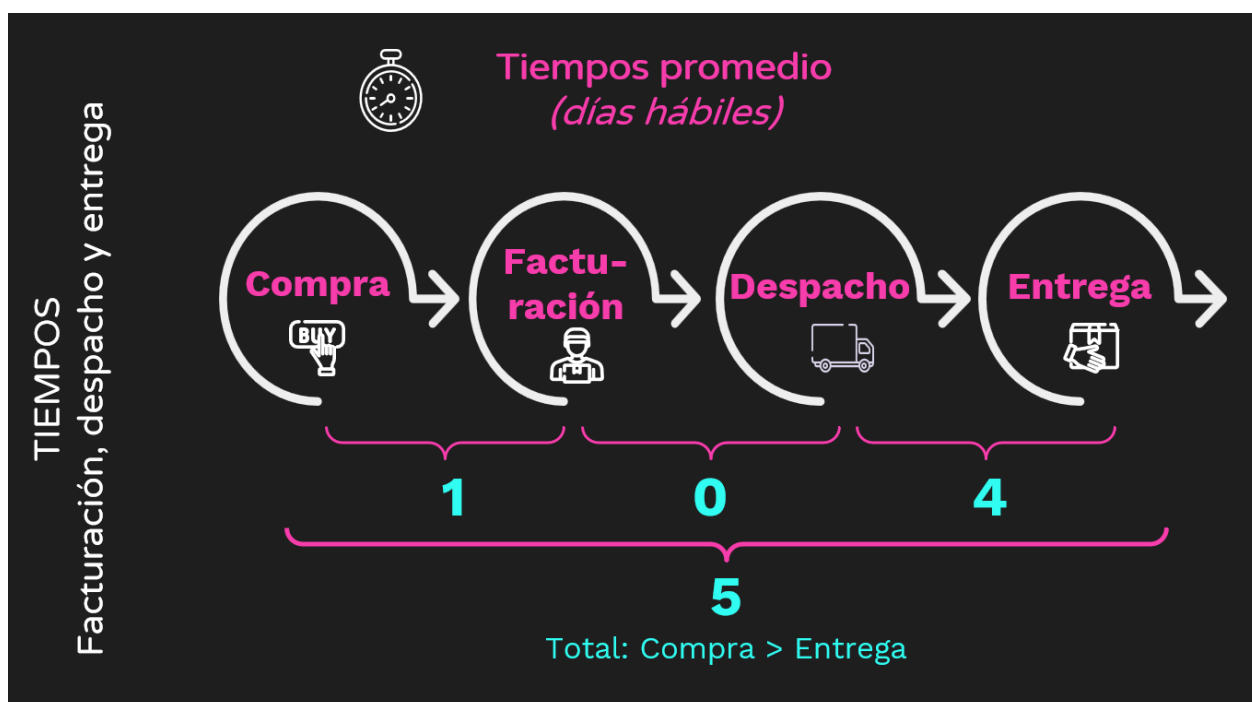
La gestión eficiente de los tiempos de entrega en el comercio electrónico es un factor crucial para la satisfacción del cliente y el éxito de la operación. En un mundo cada vez más orientado hacia las compras en línea, la rapidez y confiabilidad en la entrega de productos se han convertido en elementos clave que impactan directamente en la experiencia del consumidor. En

esta introducción, exploraremos cómo los tiempos de entrega no solo son un componente logístico, sino también una estrategia competitiva que puede influir significativamente en la percepción del cliente y la fidelidad a la marca en el entorno digital.

El tiempo promedio desde que el producto se compró hasta que efectivamente llega a manos del cliente final es de cinco días hábiles, de los cuales la mayor demora está dada en los tiempos de entrega del transporte.

Figura 30

Tiempos de facturación, despacho y entrega



Nota. *Elaboración Propia.*

Una encuesta de satisfacción al cliente sirve para recopilar la opinión y percepción de los clientes respecto a la calidad de los productos o servicios que ofrece una empresa. Son una

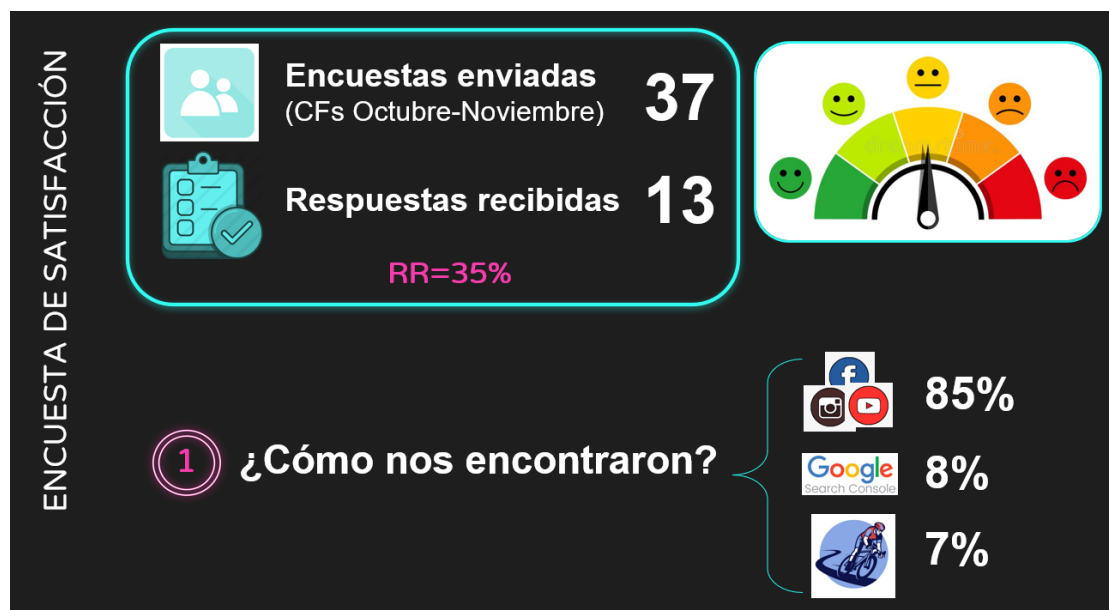
herramienta valiosa para comprender y mejorar la experiencia del cliente, lo que a su vez puede tener un impacto positivo en la retención de clientes, la lealtad a la marca y el éxito a largo plazo de la empresa. A los clientes que habían realizado una compra se les consulto lo siguiente:

1. ¿Como nos encontraron?
2. ¿Como fue la experiencia de compra?
3. ¿Cómo fue la experiencia con el producto?
4. Comentarios/Sugerencias
5. Probabilidad de recompra

Se obtuvieron los siguientes resultados:

Figura 31

Resultados encuesta satisfacción del cliente



Nota. *Elaboración Propia.*

La mayoría de los consumidores llegaron a la Web a través de redes sociales, el resto lo hizo a través del motor de búsqueda de Google o través de la presencia de la marca en competencia como “Desafío Rio Pinto”, un reto ciclista de montaña que se convirtió en uno de los más convocantes del continente.

Figura 32

Resultados encuesta satisfacción del cliente



Nota. *Elaboración Propia.*

La experiencia de compra de un cliente se refiere a la percepción general y las emociones que experimenta un consumidor durante todo el proceso de adquisición de un producto o servicio. Va más allá de la transacción financiera y abarca cada punto de contacto que tiene el cliente con la marca, desde la primera toma de conciencia hasta la postventa. Una experiencia de compra positiva puede influir significativamente en la satisfacción del cliente, la fidelidad a la marca y las recomendaciones futuras.

Los puntos más valorados fueron búsqueda del producto, proceso de pago y entrega del producto.

Figura 33

Resultados encuesta satisfacción del cliente



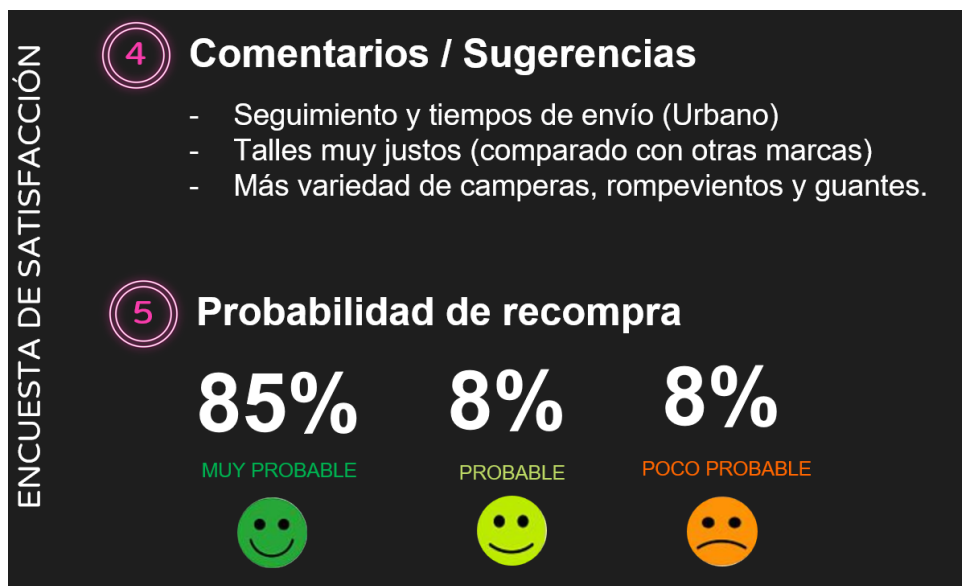
Nota. Elaboración Propia.

La experiencia con el producto en el caso del comercio electrónico se refiere a la percepción y las interacciones que un cliente tiene específicamente con el producto que ha adquirido a través de una plataforma en línea. Se centra específicamente en la satisfacción y el disfrute que el cliente obtiene al interactuar con el artículo que ha comprado. Respecto a esto lo más valorado por los clientes estuvo dado por la calidad, usabilidad y diseño del producto.

En el caso de la pregunta cuatro se trata de una consulta abierta en la que se le da al cliente la posibilidad de expresar cuales son los aspectos de mejora que sugiere. Los más mencionados fueron los detallados en la siguiente figura:

Figura 34

Resultados encuesta satisfacción del cliente



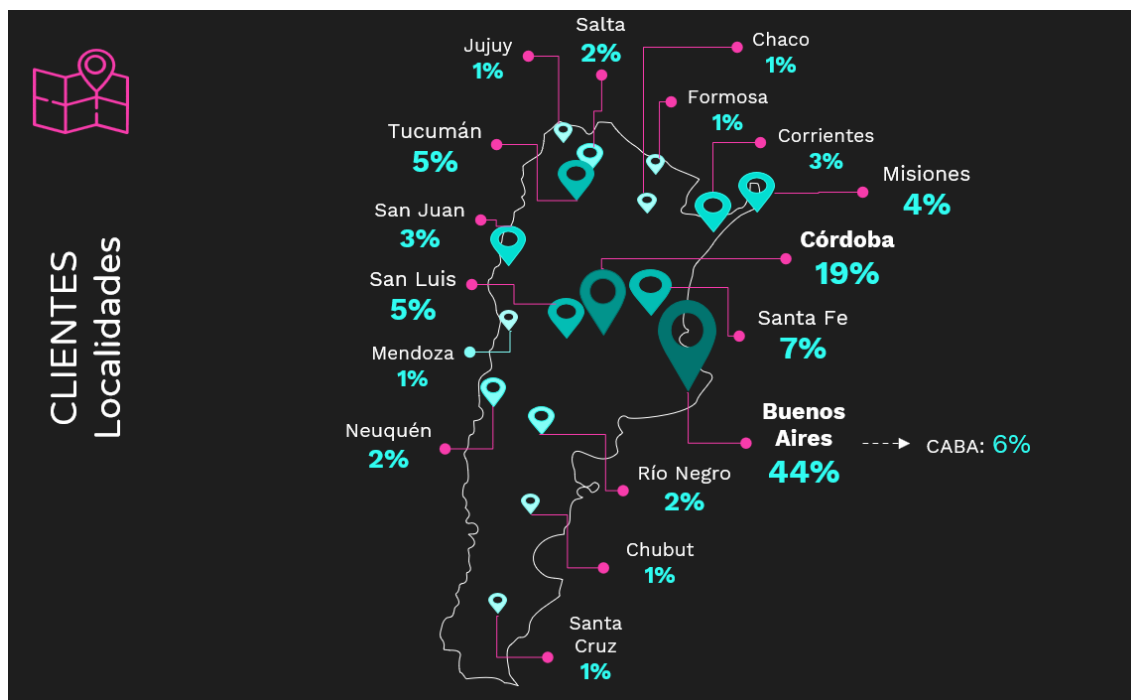
Nota. *Elaboración propia*

Llegar a todo el país a través del comercio electrónico ofrece a la empresa la oportunidad de ampliar su alcance, aumentar sus ventas, mejorar su visibilidad de marca y adaptarse a las dinámicas cambiantes del mercado nacional. Es una estrategia clave para el crecimiento y la competitividad en la era digital. Si bien la compañía vende en todo el país para que una prenda llegue a otra localidad siempre se requería que exista un agente comercial que se encargue del pedido, entrega y cobro, a partir de la tienda la llegada es directa al cliente final. Se expone a continuación un mapa de Argentina que muestra los porcentajes de compra en cada provincia,

pudiendo observar allí que en primer lugar las ventas se realizaron en Buenos Aires, segundo Córdoba y tercero Santa Fe.

Figura 35

Distribución de clientes por localidad



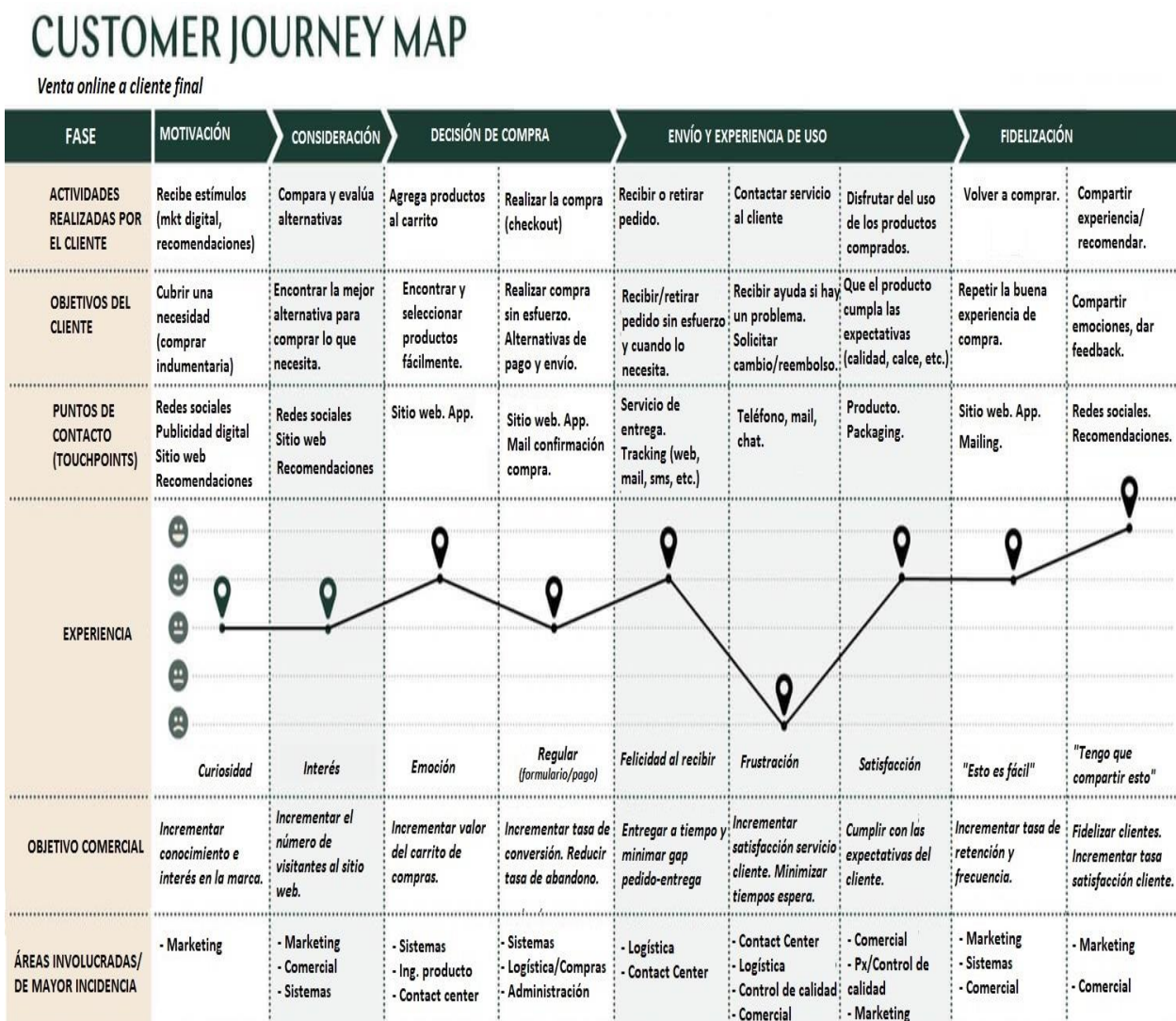
Nota. Elaboración propia

A partir de la información obtenida con las primeras compras y en base a la estrategia planteada se elaboró un "customer journey map" o mapa de recorrido del cliente que es una representación visual y detallada de la experiencia que tiene un cliente con una marca a lo largo de todas las etapas de su interacción. Este mapa traza el viaje del cliente desde el primer contacto con la marca hasta la postventa, destacando cada punto de contacto y experiencia a lo largo del

camino. El objetivo principal es comprender y mejorar la experiencia del cliente al visualizar sus interacciones y emociones en cada fase.

Tabla 9

Mapa de recorrido del cliente



Nota. *Elaboración propia*

Indicadores de gestión obtenidos

Para realizar el análisis de los indicadores de gestión se realiza un corte de información en el mes de marzo 2022, habiendo transcurrido seis meses desde que el proyecto se encuentra en marcha. Los KPI obtenidos son:

Tasa de Conversión: Es una métrica clave en marketing y comercio electrónico que mide el porcentaje de visitantes de un sitio web o plataforma que realiza una compra.

La fórmula básica para calcular la tasa de conversión es:

$$\text{Tasa de Conversión} = \left(\frac{\text{Número de Conversiones}}{\text{Número de Visitantes}} \right) \times 100$$

En esta fórmula:

- **Número de Conversiones:** Se refiere al número total de acciones deseadas completadas por los visitantes. En el comercio electrónico, esto suele ser el número de compras realizadas.
- **Número de Visitantes:** Es la cantidad total de personas que han visitado el sitio web o la plataforma durante un período específico.

Multiplicar el resultado por 100 convierte la tasa de conversión en un porcentaje.

Una tasa de conversión más alta indica que un mayor porcentaje de visitantes está tomando la acción deseada, lo cual es generalmente positivo. Una tasa de conversión baja podría indicar posibles áreas de mejora en el diseño del sitio, la experiencia del usuario, o la efectividad de las estrategias de marketing.

Es importante tener en cuenta que la tasa de conversión puede variar según la industria, el tipo de acción que se esté midiendo y otros factores. En la industria de la

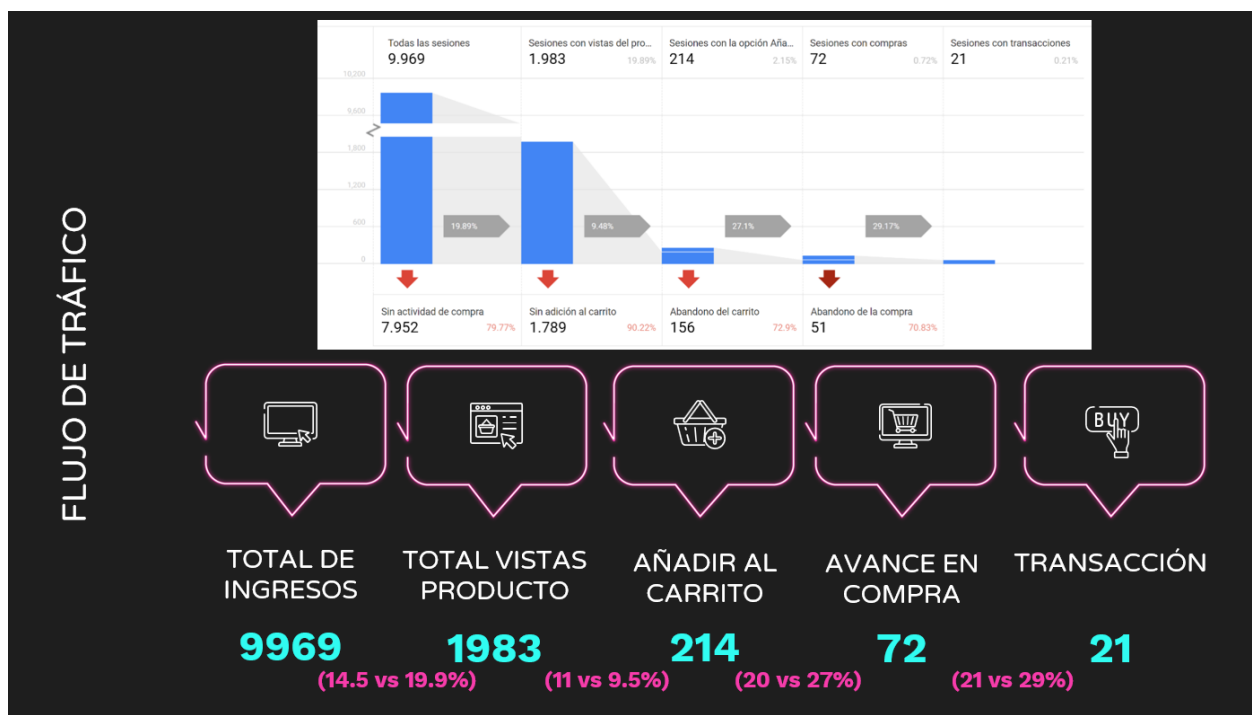
indumentaria, las tasas de conversión pueden variar considerablemente. Sin embargo, algunas estimaciones sugieren que una tasa de conversión promedio para el e-commerce de indumentaria podría estar en el rango del 1% al 3%.

Es importante señalar que estos son solo promedios generales y que las tasas de conversión pueden variar significativamente según el tipo de ropa, la marca, la audiencia objetivo y otros factores específicos de cada negocio. Además, la temporada, eventos promocionales y otros factores externos pueden influir en las tasas de conversión.

De los datos obtenidos podemos decir que la tasa de conversión fue del 0.21%, esto significa que en promedio el 0.21% de los visitantes de la página realizaron efectivamente una compra. Esta tasa se encuentra por debajo del promedio de la industria por lo que será importante seguir ahondando cuales son los motivos por los que el cliente no concluye la compra.

Figura 36

Flujo de tráfico y compra



Nota. *Elaboración propia*

Para mejorar la tasa de conversión se llevarán a cabo una serie de acciones para seguir bajando el rebote y aumentar permanencia en la web para así lograr el objetivo de que la compra se concrete.

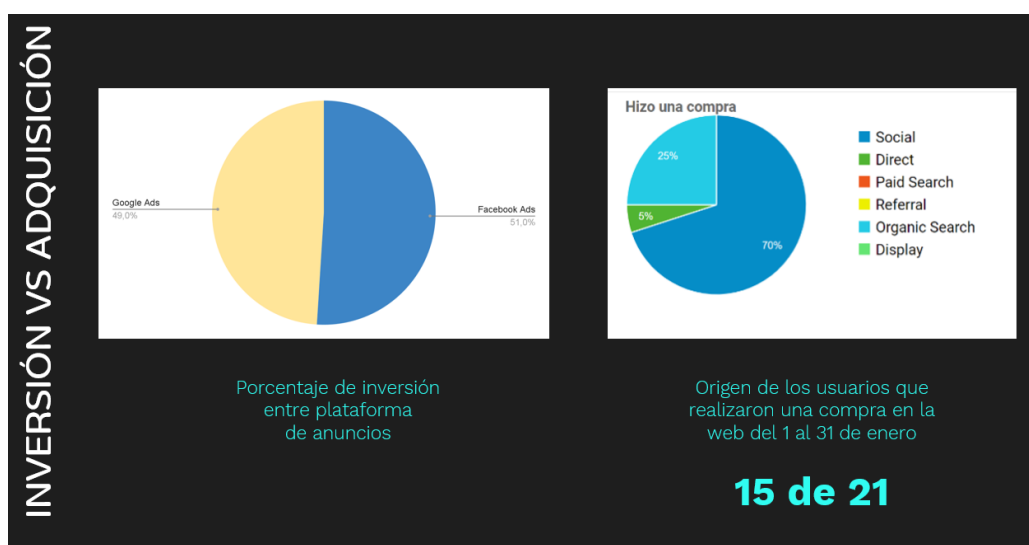
Tabla 10

Acciones para mejorar la tasa de conversión

ACCIONES & PASOS A SEGUIR		
<p>REBOTE ----- objetivo: seguir bajando el rebote y permanencia de la web.</p> <ul style="list-style-type: none"> + Eliminar POP-UP de ingreso a la tienda. + PRUEBA <i>*Implementar el pop-up y banner con "Regalo VK CYCLER" código de 20% de descuento en fechas determinadas</i> 	<p>EMBUDO DE CONVERSIONES ----- objetivo: Achicar la caída del embudo, en el paso *añadir al carrito*</p> <ul style="list-style-type: none"> + Carrito abandonados acciones de retargeting > * notificación <i>"completa tu compra, tu carrito te espera "</i> + Envios de e-mail con usuarios que visitan nuestra página de nuevo (Retargeting) 	<p>AJUSTES PAUTA ----- RRSS</p> <ul style="list-style-type: none"> + Ajustar la frecuencia de los anuncios. Optimizar el costo de anuncios ajustando la frecuencia. <p>Google</p> <ul style="list-style-type: none"> + Revisión y definición de nuevo asesores para google.

Nota. *Elaboración propia.*

Retorno de la Inversión: El Retorno de la Inversión (ROI, por sus siglas en inglés) en comercio electrónico es una métrica que mide la rentabilidad de una inversión específica en una estrategia o campaña de comercio electrónico. Se utiliza para evaluar el rendimiento financiero y determinar si la inversión generó beneficios suficientes en comparación con los costos asociados. De las 21 operaciones concretadas se obtuvo un total de ingreso por ventas de \$238.350 y la inversión en medios de comunicación fue de \$91.000 en pauta de Google Ads y de \$94.000 en redes sociales (Total: \$185.000) arrojando un coeficiente ROI=1,29

Figura 37*Inversión en pauta**Nota. Elaboración propia.***Figura 38***Detalle de la inversión realizada**Nota. Elaboración propia.*

Según el resultado obtenido de esta ecuación, podemos evaluar y analizar la efectividad de la campaña de marketing en línea en términos de resultados. Para ello podemos utilizar la siguiente tabla como referencia para determinar si la campaña ha sido exitosa o no.

Tabla 11

Parámetros de ROI

ROI	Evaluación	Rating
Abajo de 2	Insatisfactoria	0
Entre 2 y 4	Mala	1
Entre 4 y 6	Razonable	2
Entre 6 y 10	Buena	5
Arriba de 10	Óptima	7

Nota. Adaptado de *Principales KPI para analizar la performance de mi Tienda Online: Extracto eCommerce Report*. <http://www.einstituto.org/site/principales-kpi-para-analizar-la-performance-de-mi-tienda-online-extracto-ecommerce-report/>

Con la información obtenida podemos decir que la performance ha sido insatisfactoria por lo que se realizaran los ajustes en pauta mencionados en la Tabla 7.

Tasa Orgánica de Recompra: Esta tasa se refiere a la proporción de clientes existentes que realizan una compra adicional de productos o servicios de una empresa sin que se haya utilizado publicidad pagada o esfuerzos de marketing externos para influir en esa compra. En otras palabras, se trata de clientes que vuelven a comprar de manera natural o "orgánica", sin una intervención activa de estrategias promocionales.

Esta métrica es importante porque indica la lealtad del cliente y la calidad de la experiencia de la cliente ofrecida por la empresa. La misma sugiere que los clientes están satisfechos con sus experiencias anteriores y el valor de los productos o servicios, lo que puede ser un indicador positivo de la salud general del negocio. Por otro lado, una baja tasa de recompra orgánica puede señalar áreas de mejora en términos de satisfacción del cliente o calidad de los productos.

Como el proyecto se encuentra en su fase inicial aún no ha tenido recompras, recién los consumidores están comenzando a conocer los productos y aún no han realizado, no obstante, en la encuesta de satisfacción al cliente realizadas que se expone en la Figura 26 el 85% indica que es muy probable que vuelva a comprar, lo que habla de una experiencia de compra altamente satisfactoria.

Nivel de Servicio (SLA): Indicador que es utilizado para analizar la capacidad de entregar el producto en tiempo y forma al cliente. De los 21 pedidos despachados la totalidad fue entregado según los tiempos indicados al cliente al momento de realizar la compra.

Tabla 1

Parámetros de SLA

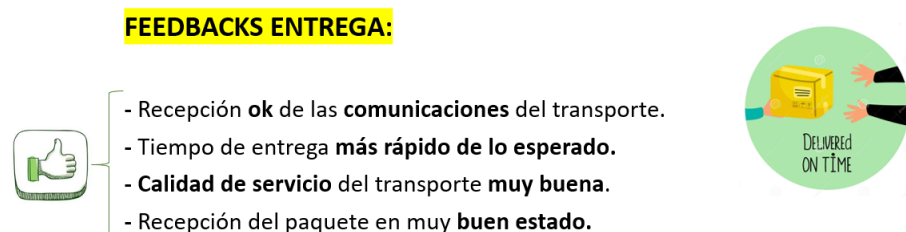
SLA Entrega	Evaluación	Rating
Abajo de 65%	Insatisfactoria	0
Entre 65% y 75%	Mala	1
Entre 75% y 85%	Razonable	2
Entre 85% y 95%	Buena	5
Arriba de 95%	Óptima	7

Nota. Adaptado de *Principales KPI para analizar la performance de mi Tienda Online: Extracto eCommerce Report*. <http://www.einstituto.org/site/principales-kpi-para-analizar-la-performance-de-mi-tienda-online-extracto-ecommerce-report/>

Con la información obtenida podemos decir que la performance ha sido óptima y el feedback obtenido por los clientes se expone en la siguiente Figura:

Figura 39

Feedbacks clientes respecto a la calidad de la entrega de los productos adquiridos



Nota. Elaboración propia.

Conclusiones

La implementación del comercio electrónico emerge como una estrategia empresarial imperativa en la era digital actual. A pesar de los desafíos que representa para una mediana empresa adoptar el comercio electrónico como canal de venta, muchas pymes argentinas están superando estos obstáculos y están viendo el comercio electrónico como una oportunidad para expandir su alcance, llegar a nuevos clientes y mejorar la eficiencia operativa. Estrategias adaptativas, inversión en tecnología y una comprensión sólida de las preferencias del consumidor son clave para superar estos desafíos.

El camino recorrido para realizar la implementación derivó en revisar procesos dentro de la empresa, dicha práctica resulta profundamente enriquecedora ya que impulsa el desarrollo y la mejora continua de la organización. Al adentrarse en la evaluación y ajuste de los

procedimientos internos, se abre la puerta a una comprensión más profunda de la dinámica operativa. Este proceso no solo permite identificar áreas de oportunidad, sino que también promueve un ambiente de aprendizaje constante que nutre la calidad, la innovación y la productividad, fortaleciendo la posición competitiva de la empresa.

La revisión de procesos actúa como un catalizador para la innovación y la adaptabilidad, proporcionando a la empresa la capacidad de responder de manera eficaz a los cambios en el entorno empresarial. Al cuestionar y mejorar los métodos establecidos, se enriquece la cultura organizacional, fomentando la colaboración y el compromiso de los empleados.

Además, esta práctica contribuye a alinear los procesos con los objetivos estratégicos de la empresa, asegurando que cada actividad respalde la visión a largo plazo.

Un enfoque de comercialización respaldado solamente por la tecnología no constituye la estrategia completa de una empresa. Sin embargo, cuando se implementa como un proceso colaborativo que genera valor, contribuye a una mejor y más ágil experiencia de compra para los clientes y fortalece las relaciones comerciales entre los miembros de los diferentes canales a través de los cuales la empresa vende evitando el conflicto de intereses entre los mismos. La clave reside en establecer lineamientos con todos los participantes de la red, tanto agentes comerciales, líderes, clientes preferenciales y consumidores finales buscando una segmentación clara del mercado. El objetivo es que la empresa, independientemente del método de comercialización adoptado, pueda aumentar sus ventas y tener una creciente participación de mercado.

La experiencia obtenida a partir de esta implementación sirve como base y facilita la posibilidad de que la compañía pueda incorporar productos de su línea principal fitness y/o la de

tiempo libre o alguna cápsula exclusiva de las mismas de forma mucho más ágil porque ya cuenta con una plataforma lista, procesos automatizados y ajustados para poder realizarlo.

En vista de lo expuesto, la incorporación al comercio electrónico B2C servirá para fortalecer la estrategia y consolidar la posición Anavi SA en el mercado. Se llega a la conclusión de que este proyecto es tanto económicamente viable como estratégicamente aconsejable para la empresa.

Bibliografía

Armstrong G., Kotler P. (2013) *Fundamentos de marketing* (11ª ed.) México: Pearson Educación.

Barroeta Torres H., Casero Muñoz J., Diaz Rivas F., Masclans López M., Montiel Sanz J.J.,

Pérez C., Sanz Forriol A. (2012) *Libro Blanco de Logística para Comercio Electrónico*, (2ª ed.), España: Asociación Española de la Economía Digital.

Berrocal E., Diaz R., Giménez J. P., Manet M., Mas A., Sala M., Somalo N., Tomas D. (2009)

Libro Blanco del Comercio Electrónico. Guía Práctica de Comercio Electrónico para PYMES, España: Asociación Española de Comercio Electrónico y Marketing Relacional (AECEM).

Caso de éxito en E-Commerce: Tramontina lanzó su tienda online sobre VTEX (2019, Abril 24).

Recuperado de <https://knownonline.com/caso-de-exito-en-e-commerce-tramontina-lanzo-su-tienda-online-sobre-vtex/>

Clavijo C. (2023, Abril 3) *Qué es el comercio electrónico: características, ventajas y ejemplos*.

Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/sales/comercio-electronico>

Gaitán J., Pruvost A. (2001). *El comercio electrónico al alcance de su empresa*. Santa Fe,

Argentina: Universidad Nacional del Litoral.

Hair J. F., Lamb C.W., Mc Daniel C. (2011) *Marketing*. (11ª ed.). México: Cengage Learning.

Hitt M. A., Hoskisson R. E., Ireland R. D. (2015) *Administración estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos*. (11ª ed.). México: Cengage Learning.

Informe de Inclusión Financiera del Banco Central de la República Argentina.

<https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/informe-inclusion-financiera-022020.asp>

Kantar Insights (2021). “Estudio Mid Term de Comercio Electrónico 2021”. Recuperado

de: <https://cace.org.ar/estadisticas/>

- Kantar Insights (2022). “Estudio Anual 2021”. Recuperado de:
<https://cace.org.ar/estadisticas/>
- Laudon K. C., Guercio Traver C. (2009). *E-commerce, negocios, tecnología, sociedad* (4ª ed.). México: Pearson Educación.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2016). *Sistemas de información gerencial*. México: Pearson Educación.
- Ordoñez R. (2010) *Cambio, creatividad e innovación. Desafío y respuesta* (1ª ed.) Argentina: Granica.
- Plana C., Cerpa N., Per B. Bro (2006) *Bases para la creación de una metodología de adopción de comercio electrónico para las pymes chilenas*. Revista Facultad de Ingeniería, Volumen 14, Número 1, Universidad de Tarapacá, Arica, Chile
- Pueyrredon M. (2013, Septiembre 15). *Principales KPI para analizar la performance de mi Tienda Online: Extracto eCommerce Report*. Recuperado de:
<http://www.einstituto.org/site/principales-kpi-para-analizar-la-performance-de-mi-tienda-online-extracto-ecommerce-report/>
- Saez Hurtado J. (2024, Mayo 2). *¿Cuáles son los modelos de negocios digitales más utilizados?* Recuperado de: <https://www.iebschool.com/blog/modelos-negocios-digitales-mas-utilizados-digital-business/>
- Torre G. S., Codner D. G. (2013). *Fundamentos de Comercio Electrónico* (2ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Universidad Virtual de Quilmes.