

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE MARKETING Y ESTRATEGIA COMPETITIVA

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

Startup de Desarrollo de Plataformas Virtuales para
Comercios Electrónicos Locales

AUTOR: ING. HERNÁN MARTÍN DI BELLA

hernan@hdibella.com

<https://www.linkedin.com/in/hmdibella>

TUTOR: GONZALO NOYA

DICIEMBRE 2016

Resumen

Para la elaboración de la tesis final de la carrera de Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva, de la Universidad de Buenos Aires, se optó por investigar la factibilidad de establecer un nuevo emprendimiento dedicado al desarrollo de estrategias de comercio electrónico tanto de productos como de servicios, y orientada al mercado local argentino. Primeramente, se analizará viabilidad del mismo en el mercado mencionado a través de entrevistas a expertos en el área del e-commerce nacional y regional. A partir del resultado de esta actividad, se analizarán los resultados, sacando conclusiones, y se esbozará un análisis de viabilidad para un emprendimiento local de desarrollo de estrategias comerciales, tecnológicas y de marketing para tiendas electrónicas en internet, apuntando a pymes locales, con estrategias personalizadas y ajustadas al presupuesto y las necesidades de cada cliente.

Palabras clave: Startup, Administración del negocio, Tecnología de la información y la comunicación, Marketing.

Índice

| | | |
|--------|--|----|
| 1. | Introducción | 6 |
| 1.1. | Empresa..... | 6 |
| 1.1.1. | Análisis FODA..... | 6 |
| 1.2. | Industria..... | 8 |
| 1.3. | Problemática..... | 9 |
| 1.4. | Objetivo General | 11 |
| 1.5. | Objetivos Particulares | 11 |
| 1.6. | Justificación..... | 11 |
| 1.7. | Alcance..... | 12 |
| 2. | Marco teórico | 13 |
| 2.1. | Startup | 13 |
| 2.2. | Plan de Marketing | 13 |
| 2.3. | Plataforma Virtual | 14 |
| 2.4. | Comercio electrónico | 14 |
| 2.5. | Globalización | 16 |
| 2.6. | Posicionamiento | 16 |
| 2.7. | Rentabilidad y riesgo..... | 17 |
| 2.8. | Responsabilidad Social Empresaria | 17 |
| 2.9. | Comunicaciones Integradas de Marketing | 18 |
| 2.10. | Investigación de Mercado | 18 |
| 2.11. | Segmentación | 20 |
| 2.12. | Producto | 20 |
| 2.13. | Cadena de Valor | 21 |
| 2.14. | Comportamiento del Consumidor | 22 |
| 2.15. | Modelo de las 7 P..... | 23 |
| 2.16. | Modelo triciclo | 24 |
| 3. | Metodología | 27 |
| 3.1. | Análisis bibliográfico | 27 |
| 3.2. | Otras fuentes y materiales de consulta | 27 |
| 3.3. | Consultas a expertos..... | 27 |
| 3.3.1. | Profesionales entrevistados | 28 |

| | | |
|--------|----------------------------|----|
| 4. | Análisis de Datos..... | 32 |
| 5. | Conclusiones | 43 |
| 5.1. | Primer objetivo | 43 |
| 5.2. | Segundo objetivo..... | 44 |
| 5.3. | Tercer objetivo | 44 |
| 5.4. | Cuarto objetivo..... | 45 |
| 5.5. | Recomendaciones..... | 45 |
| 5.5.1. | Producto | 45 |
| 5.5.2. | Plaza | 47 |
| 5.5.3. | Promoción | 47 |
| 5.5.4. | Precio..... | 48 |
| 5.5.5. | Personas..... | 48 |
| 5.5.6. | Pruebas físicas | 51 |
| 5.5.7. | Procesos..... | 51 |
| 5.6. | Modelo del triciclo | 52 |
| 5.6.1. | Atributos 1 | 52 |
| 5.6.2. | Atributos 2..... | 52 |
| 5.6.3. | Atributos 3..... | 53 |
| 5.6.4. | Atributos 4..... | 53 |
| 5.6.5. | Atributos 5..... | 53 |
| 5.6.6. | Atributos 6..... | 53 |
| 5.6.7. | Atributos 7..... | 53 |
| 6. | Bibliografía..... | 54 |
| 7. | Anexos..... | 56 |
| 7.1. | Entrevistas completas..... | 56 |
| 7.1.1. | Sean Summers | 56 |
| 7.1.2. | Patricia Jebson | 56 |
| 7.1.3. | Mauricio Sucasas..... | 56 |
| 7.1.4. | Omar Vigetti..... | 56 |
| 7.1.5. | Wayne Teigen | 56 |
| 7.1.6. | Leandro Peralta | 56 |
| 7.1.7. | Luis Dujovne | 56 |
| 7.1.8. | Martín Ibarra | 56 |

| | | |
|---------|-------------------------------------|----|
| 7.1.9. | Nicolás Benvenuto | 56 |
| 7.1.10. | Laura Wainberg..... | 57 |
| 7.2. | Entrevista a Patricia Jebesen | 57 |
| 7.3. | Entrevista a Laura Weinberg..... | 60 |

Índice de gráficos

| | |
|--|----|
| Ilustración 1. Representa el número de sitios web que utilizan la tecnología dada dividido por el número total de sitios web utilizando cualquiera de las tecnologías mostradas; los sitios web se limitan a los Top 100K de Alexa. Datanyze. (2016). E-commerce Platforms ma..... | 9 |
| Ilustración 2. Niveles de producto..... | 21 |
| Ilustración 3. Cadena de Valor. | 22 |
| Ilustración 4. Modelo de las 7 P | 24 |
| Ilustración 5. Modelo Triciclo..... | 25 |
| Ilustración 6. Crecimiento del e-commerce en Argentina por segmento (Cámara Argentina de Comercio Electrónico, 2016). | 33 |
| Ilustración 7. Predicción de gasto en retail online en Argentina (B2C y C2C) de 2015 a 2020 (Forrester, 2016)..... | 33 |
| Ilustración 8. Elementos necesarios para un e-commerce exitoso (Hello Google, 2008)..... | 36 |
| Ilustración 9. Modelo Triciclo en la startup | 52 |

Índice de tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Ocho características únicas de la tecnología de e-commerce | 15 |
|---|----|

1. Introducción

1.1. Empresa

En el presente trabajo se investigará la factibilidad para el armado y constitución de una nueva empresa cuya principal actividad es el desarrollo de estrategias de comercio electrónico tanto de productos como de servicios. Esta empresa estará ubicada físicamente en la ciudad de Buenos Aires, Argentina, y empleará a personas de diversas ciudades del territorio argentino. Su principal mercado será en un principio empresas locales, pero se proyecta crecer a países limítrofes en una segunda etapa del desarrollo. Apuntará a pequeñas y medianas empresas cuya presencia en el entorno actual del comercio electrónico argentino es nula, sólo tienen presencia en los denominados “Marketplace”¹, o desean expandir su comercio electrónico actual a nuevos mercados y/o mejorar cualquier otro aspecto del mismo.

La empresa brindará desde servicios de consultoría específicos como, por ejemplo, mejorar la logística actual de la tienda online, hasta la constitución de una tienda online completa, abarcando todos los procesos involucrados, y estableciendo el relacionamiento con los proveedores externos (búsqueda de una plataforma de software adecuada, implementación de la tienda online, establecimiento del servicio de logística necesario, estrategia digital, etc.), según requerimientos del cliente.

Sólo se emplearán directamente a empleados con roles comerciales, encargados de encontrar nuevos clientes, desarrollar relacionamientos y asociaciones con proveedores externos, y de atender a reclamos y sugerencias de los clientes actuales. Se contará también con consultores expertos en comercio electrónico y estrategias digitales, y con administradores de proyectos con experiencia en el manejo de proyectos que involucran no sólo clientes sino también gran cantidad y variedad de proveedores y otras consultoras.

1.1.1. Análisis FODA

Análisis interno

- Fortalezas

¹Un Marketplace online es un tipo de sitio de comercio electrónico, donde la información y el producto o servicio es proporcionado por varios terceros, mientras que las transacciones son procesadas por el operador del marketplace. Online Marketplace. (s.f.). En Wikipedia. Recuperado el 19 de Septiembre de 2016 de https://en.wikipedia.org/wiki/Online_marketplace.

- Se cuenta con profesionales de tecnología con amplios conocimientos de las plataformas de e-commerce actuales, y con experiencia implementando y desarrollando las mismas en el mercado local y regional.
- Profesionales con experiencia implementando y desarrollando herramientas de automatización de marketing para pequeñas y grandes empresas locales.
- Conocimiento y experiencia sobre las actuales tecnologías de marketing digital aplicadas a las estrategias de marketing del mercado local y regional.
- Debilidades
 - La empresa no es conocida en el mercado objetivo y no tiene experiencia en el negocio particular que desea desarrollar.
 - No se cuenta con alianzas estratégicas con otras empresas y consultoras que provean servicios y productos de aplicación en el desarrollo de estrategias de comercialización electrónica por internet.
 - No existen referencias ni casos de éxito que avalen la buena calidad de los servicios brindados por la compañía.

Análisis externo

- Oportunidades
 - Actualmente el mercado de pymes locales es un objetivo no apuntado en su totalidad por las grandes consultoras locales y multinacionales con presencia en el país.
 - Existen tecnologías y servicios de pequeñas consultoras y empresas locales de bajo costo que apuntan al mercado de pymes locales y regionales.
 - Los marketplaces actuales, el principal entorno de montaje de tiendas on-line de las pymes, no ofrecen la suficiente flexibilidad y control por parte de sus usuarios, a su vez de no contar con la privacidad y confidencialidad de los datos financieros y de clientes.
 - Las comisiones cobradas por los marketplaces resultan ser elevadas para las pymes locales.
- Amenazas

- Existen diversos competidores con amplia experiencia y trayectoria en el mercado del e-commerce y marketplaces.
- Las pymes no destinan el suficiente presupuesto al desarrollo de sus estrategias de comercialización electrónica.
- Gran cantidad de las actuales pymes con presencia en los Marketplace han tenido mucho éxito en ventas y ganancias.

1.2. Industria

Estudios realizados por la consultora TNS Argentina, parte del relevamiento anual que realiza la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (*CACE*) indican que, en el comercio electrónico en la Argentina, 58% de los usuarios efectúan una compra al menos una vez al mes, en 2015 era el 52%. Además, la tasa de satisfacción sigue aumentando año a año llegando a cifras por encima del 95%. Este año la facturación fue de \$45.249 millones, lo que nos indica un crecimiento del 60% a nivel facturación con respecto al mismo periodo del año 2015.

Esos estudios revelan, además, que la tasa de conversión de este primer semestre fue de 1,3%, en contraposición con la de 2015 que fue 0,93%. Otro dato a destacar es que el dispositivo más elegido para efectuar la compra sigue siendo la computadora de escritorio. Sin embargo, el 57% de las búsquedas de productos online se realiza por celular. Según los consumidores, el uso de dispositivos móviles para comprar pasó de 26% en fines de 2015 a 32% ahora, mostrando una mayor asimilación del celular para esta actividad en comparación con el 2015.

Otros datos interesantes a destacar acerca del comercio electrónico en nuestro país:

El Top 3 de productos (según cantidad de unidades vendidas) más comprados por los argentinos:

- 1 – Entradas a espectáculos 49%
- 2 – Calzado e Indumentaria 43%
- 3 – Electrónica 39%

En promedio, cada usuario compró 2.78 productos / servicios.

Cada vez más compradores se animan a vender: El 33% de los usuarios-compradores realizó, al menos, una venta online en los últimos 6 meses. El 51% de ellos utilizó un Marketplace.

El aumento de perfiles mixtos (compra + venta) dinamiza la actividad.

Aumento en la confianza de los argentinos a compartir sus datos personales en la web: La cantidad de personas que evitaban el comercio electrónico alegando desconfianza en el cuidado y seguridad de la información personal y bancaria decreció del 15% al 5% en el último semestre.

La financiación, el factor más importante al momento de concretar una compra: 8 de cada 10 argentinos considera a la financiación en cuotas y con tarjeta de crédito, una de las cosas más importantes al momento de concretar una compra. En promedio, 6 de cada 8 compras realizadas fueron financiadas.

Con respecto a las plataformas virtuales de comercio electrónico que existen actualmente en el mercado, entre las que se destacan se encuentra la plataforma Magento, adquirida recientemente por eBay Inc., orientada al mercado norteamericano, pero empleada a nivel global. En nuestro país no existen compañías que comercialicen plataformas virtuales de comercio electrónico cuyo desarrollo sea propio y orientado al mercado argentino y latinoamericano.

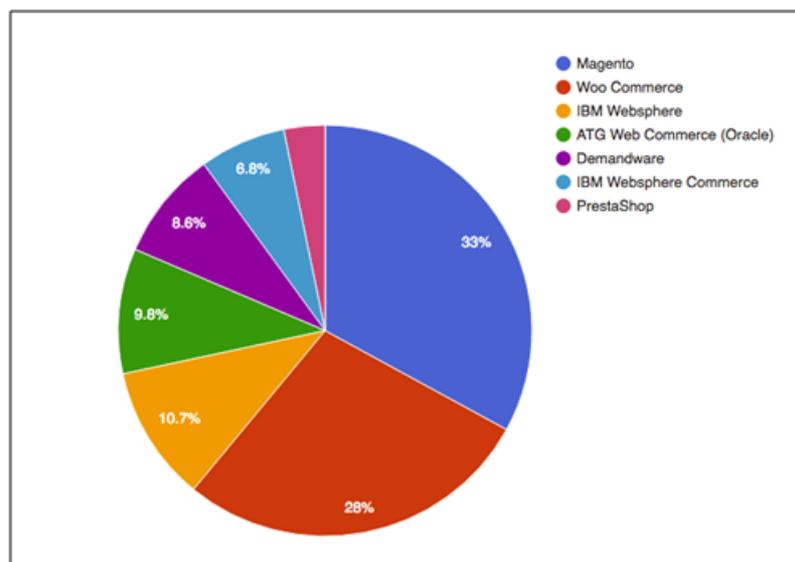


Ilustración 1. Representa el número de sitios web que utilizan la tecnología dada dividido por el número total de sitios web utilizando cualquiera de las tecnologías mostradas; los sitios web se limitan a los Top 100K de Alexa. Datanyze. (2016). E-commerce Platforms ma

1.3. Problemática

La consultora CB Insights realiza todos los años un estudio sobre un grupo de fallidas startups post-mortem, e indica que en general la mayor parte de las startups fracasan en sus primeros 20 meses de funcionamiento. Generalmente, se suelen cometer errores en cuanto al diseño de

los productos iniciales de la compañía, como por ejemplo soluciones demasiado complejas que confunden a los consumidores. Además, esta complejidad proyectada a la complejidad del proyecto en sí suele retrasar el lanzamiento de los mismos, por ejemplo, por no cumplir con el presupuesto inicial o por no contar con la cantidad de recursos y personas adecuada. Otro problema que indica este estudio, común en las startups, es el de la contratación de profesionales y recursos humanos, en donde no se suele contratar una cantidad suficiente, y con un perfil no adecuado (por ejemplo, nuevas contrataciones que no entienden el ritmo de innovación de la joven compañía). También, los nuevos emprendedores no suelen ser lo suficientemente flexibles y ágiles como para llevar a cabo bruscos cambios de metas y visión, comunes en startups.

El estudio continúa afirmando que otra problemática es que las ideas nuevas que surgen de éstas quedan confinadas a pocas personas y no se busca el asesoramiento y la ayuda de otros emprendedores y referentes del sector. Además, se suele perder el enfoque en temas importantes como el producto, los clientes y la estrategia, debido a la gran cantidad y velocidad de decisiones que surgen. Muchos emprendedores jóvenes piensan que recaudar capital de riesgo es sinónimo de éxito. Lo único importante aquí, es construir un negocio viable, que crezca y que sea rentable.

Con respecto a las startups de desarrollo de soluciones basadas en software, un error típico es el ignorar el feedback del usuario, no realizar testing de usuarios, y evitar descubrir si las personas están dispuestas a usar (y pagar por) el producto que se está implementando, tanto antes como durante el proceso de implementación. Se emplea demasiado dinero en construir cualquier cosa de valor (aplicación o producto físico), cuando los creadores (co-fundadores) pueden donar su tiempo al desarrollo, lo cual disminuye costos monetarios, pero no afecta el costo de estas horas "regaladas".

Entonces, se pueden plantear los siguientes interrogantes:

¿Cómo reducir el riesgo de fracaso inmediato del negocio, propio de las startups?

¿Cómo construir un servicio sólido y simple a la vez, y que cumpla con la expectativa del cliente?

¿Cómo lograr que el negocio termine siendo viable a los inversores, que crezca y termine siendo rentable?

¿Qué procesos implementar en el desarrollo del servicio inicial para evitar horas de trabajo y recursos innecesarios?

¿Cómo dejar sentadas las bases para que el servicio se convierta en global, es decir, que pueda implantarse no sólo en nuestro país, sino también en Latinoamérica?

1.4. Objetivo General

El objetivo general de este trabajo es el de analizar la viabilidad y desarrollar el posicionamiento de la compañía, bajo el marco de una metodología.

1.5. Objetivos Particulares

El análisis de viabilidad debe permitir a la compañía:

- Diseñar, desarrollar y comercializar un servicio de implementación de plataformas virtuales y estrategias de comercio electrónico que pueda adaptarse a las necesidades y demandas de las empresas locales.
- Captar pymes que no cuentan con tiendas virtuales.
- Atraer pymes que ya cuentan con comercios electrónicos en algún marketplace.
- Implantar un plan de comunicación integrada, que involucre marketing online como principal herramienta de difusión y promoción.

1.6. Justificación

La presentación de la Tesis Final de Carrera forma parte de los requisitos normativos para obtener el título de Especialista de la Universidad de Buenos Aires, en Marketing y Estrategia Competitiva. Con respecto a la temática escogida a ser desarrollada en la tesis, la elección se debe en gran parte a mi deseo, adquirido en mis años de estudiante de grado, de llevar adelante un emprendimiento por cuenta propia. El haber decidido complementar mis estudios ingenieriles de sistemas de la información con un estudio de posgrado en Marketing, fue parte del proceso para el cumplimiento de tal deseo.

En mi afán de innovar en un mercado saturado como lo es el de las consultoras digitales, he descubierto que actualmente no existen compañías o pymes locales que ofrezcan un servicio integral de implementación de plataformas de comercio electrónico, abarcando todos los procesos que involucra desde la comunicación, hasta la implementación del software, método de pagos, logística, etc. Como se expuso en secciones anteriores, el e-commerce ha crecido (y lo sigue haciendo) en porcentajes muy importantes, particularmente en nuestro país, que es el mercado objetivo del nuevo negocio propuesto en la tesis. Gracias a los conocimientos adquiridos en mi experiencia como ingeniero de software, tanto en el país como en el

extranjero, sumado a una profunda y sistemática investigación, podré desarrollar un análisis de viabilidad para una startup. La actividad principal de la misma será la de diseñar y comercializar plataformas virtuales, que permita a nuestros clientes implantar de forma rápida, económica y sustentable, un negocio virtual de venta online.

Plataformas de arquitectura abierta, bajo un proyecto colaborativo de desarrollo, utilizando herramientas open source, y con una identidad netamente nacional, permitirá captar la atención de clientes locales. Gracias a la utilización de profesionales y recursos locales, se podrá desarrollar el servicio, con precios competitivos con respecto a otras soluciones de origen extranjero, sin embargo, siendo robusto, confiable y seguro.

1.7. Alcance.

El servicio ofrecido apuntará a las pymes locales cuyo poder de inversión no suele ser lo suficientemente alto como para poder contratar los servicios de grandes consultoras multinacionales, o adquirir plataformas de comercio electrónica de renombre, y/u ofrecidas por grandes compañías multi-nacionales. Se buscarán costos bajos de implementación de todo el proceso que involucra una tienda online, logrando acuerdos con proveedores, a la vez obteniendo definiciones de alcances lo suficientemente acotados a las necesidades de la pyme y su público objetivo.

2. Marco teórico

2.1. Startup

Según (Ries E. , 2011), una empresa startup es una institución humana concebida para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de extrema incertidumbre. Esta definición omite detalles acerca del tamaño de la compañía, la industria, o sector económico. Cualquier persona que este creando un nuevo producto o negocio bajo condiciones extremas de incertidumbre es un emprendedor, ya sea si es consciente o no de tal situación, y en cualquiera sea el sector o la empresa en donde trabaje. El término *institución* denota a una entidad con diversos procesos: contratar empleados creativos, coordinar sus actividades, y crear una cultura corporativa que entregue resultados. Cuando habla de innovación en los productos y servicios, el sentido es amplio: descubrimientos científicos nobles, cambiar el propósito de una tecnología existente por un nuevo uso, divisar un nuevo modelo de negocio que desbloquea un valor que estaba oculto, o simplemente entregar un producto o servicio a una nueva locación o a clientes poco satisfechos. Finalmente, cuando se habla de extrema incertidumbre se refiere a la situación en donde se abre un nuevo negocio, y este no es simplemente un clon exacto de uno existente, en donde los resultados son previsibles y solo se debe ejecutar el plan.

2.2. Plan de Marketing

Para (Kotler & Keller, 2006), un Plan de Marketing es un documento escrito que resume lo que se conoce sobre el mercado e indica cómo es que la empresa pretende alcanzar sus objetivos de marketing. El plan de marketing incluye directrices tácticas para los programas de marketing y asignaciones financieras para el periodo que cubre. Se trata de uno de los elementos más importantes del proceso de marketing. Los planes de marketing se orientan cada vez más hacia clientes y competidores, están mejor razonados y son más realistas que en el pasado. Los planes incluyen aportaciones de más funciones y son desarrollados en equipo. Los ejecutivos de marketing se ven cada vez más como gerentes profesionales en primer lugar, y como especialistas en segundo. La planeación se está convirtiendo en un proceso constante para responder a los cambios vertiginosos que se producen en el mercado. Los procedimientos y contenidos de los planes de marketing varían considerablemente de empresa a empresa. El plan recibe diversos nombres, como “plan de negocio”, “plan de marketing”, e incluso “plan de batalla”. La mayoría de los planes de marketing cubren un periodo de un año.

La extensión de estos planes va de menos de cinco páginas a más de 50. Algunas empresas se toman muy en serio sus planes de marketing, mientras otras sólo los consideran una directriz muy general para la acción.

2.3. Plataforma Virtual

De acuerdo a (Evans, Hagiú, & Schmalensee, 2006), una Plataforma Virtual es un sistema de computación subyacente en el cual programas de aplicación pueden ejecutarse. Consiste en un sistema operativo, el programa coordinador del Sistema de la computadora, el cual a la vez está construido el conjunto de instrucciones para un procesador o microprocesador, el hardware que realiza operaciones lógicas y administra los movimientos de datos en la computadora. El sistema operativo debe estar diseñado para trabajar con el conjunto de operaciones particular del procesador. Usualmente existen otras partes implicadas en cualquier plataforma computacional, tal como una placa madre y un canal de datos, sin embargo, estas partes se han convertido en módulos estandarizados. Históricamente, la mayoría de los programas de aplicación debían ser escritos para correr en una plataforma particular. Cada plataforma proveía una interfaz de programa diferente para diferentes servicios del sistema. Una plataforma virtual es un sistema que permite la ejecución de diversas aplicaciones bajo un mismo entorno, permitiendo que los usuarios accedan a ellas a través de Internet. Esto quiere decir que, al utilizar una plataforma virtual, el usuario no debe estar en un espacio físico determinado, sino que sólo necesita contar con una conexión a la Web que le permita ingresar a la plataforma en cuestión y hacer uso de sus servicios.

2.4. Comercio electrónico

Se define en (Laudon & Laudon, 2012) a Negocio Electrónico, o *e-business*, como el uso de tecnología digital y el Internet para ejecutar la mayoría de los procesos del negocio en la empresa. El negocio electrónico incluye actividades para el gerenciamiento interno de la firma y para la coordinación con los proveedores y otros socios del negocio. Este incluye también el Comercio Electrónico, o *e-commerce*. Este último es la parte del negocio electrónico que lidia con la compra y venta de bienes y servicios en Internet. También abarca actividades de soporte en transacciones del mercado, tales como publicidad, marketing, soporte al cliente, seguridad, entrega, y pago.

En la Tabla 1 se resumen las características únicas de Internet y la Web como un medio comercial. El e-commerce ha crecido tan rápidamente en los últimos años debido a la naturaleza única de ambas.

Tabla 1. Ocho características únicas de la tecnología de e-commerce

| Dimensión de la tecnología de E-commerce | Significancia para el negocio |
|--|--|
| Ubicuidad: La tecnología de Internet/Web está disponible en cualquier lugar. | El mercado se extiende más allá de los límites tradicionales y se lo remueve de una locación temporal y geográfica. El “espacio de mercado” se crea en cualquier momento; la compra se puede realizar en cualquier lugar. La facilidad para el cliente se mejora, y los costos de compra se reducen. |
| Alcance global: La tecnología alcanza a los límites más allá de lo nacional, a lo largo de todo el mundo. | El comercio se habilita a lo largo de los límites culturales y nacionales sin problemas ni modificación. El espacio de mercado incluye, potencialmente, miles de millones de consumidores y millones de negocios en todo el mundo. |
| Estándares universales: existe un conjunto de estándares de tecnología, llamados estándares de Internet. | Con un conjunto de estándares técnicos a lo largo del globo, sistemas de computadoras dispares pueden comunicarse fácilmente entre sí. |
| Riqueza: es posible video, audio y mensajes de texto. | Video, audio, y mensajes de marketing de texto se integran en un único mensaje de marketing y experiencia del consumidor. |
| Interactividad: la tecnología funciona a través de la interacción con el usuario. | Los consumidores se los interviene en un diálogo que dinámicamente ajusta la experiencia al individuo, y convierte al consumidor en un co-participante en el proceso de entrega de bienes en el mercado. |

| | |
|---|--|
| <p>Densidad de la información: la tecnología reduce los costos de la información y aumenta la calidad.</p> | <p>Los costos del procesamiento, almacenamiento y comunicación de la información caen drásticamente, mientras que la actualización, exactitud y oportunidad mejoran enormemente. La información se convierte en abundante, barata y más precisa.</p> |
| <p>Personalización: la tecnología permite mensajes personalizados para ser entregados a los individuos, así como también a grupos.</p> | <p>La personalización de los mensajes de marketing y de los productos y servicios se basan en las características del individuo.</p> |
| <p>Tecnología social: la generación de contenido para el usuario y las redes sociales.</p> | <p>Los nuevos modelos sociales y de negocios de Internet permiten la creación y distribución de contenido para el usuario, y soporta redes sociales.</p> |

2.5. Globalización

En (Stern, 2014) se define a la Globalización como al proceso de integración mundial que abarca aspectos culturales, legales, geo-políticos, económicos, financieros, tecnológicos, sociológicos y de negocios. Afecta a naciones, organizaciones, empresas e individuos en todas sus actividades y expresiones de desempeño. Su evolución cambió los fundamentos de la economía mundial en los últimos cincuenta años, manifestándose en la formación de bloques de naciones, flujo de transacciones comerciales y financieras, comunicaciones, sistemas y estilos de vida y demás aspectos cuanti-cualitativos, que configuran un nuevo orden mundial. La globalización incumbe a todas las actividades, sin discriminaciones de categorías o magnitudes, así como es de aplicación en todos los mercados, locales o internacionales. Se establece, de este modo, que hoy se debe pensar globalmente, para actuar localmente, y con más razón para incursionar en mercados extranjeros.

2.6. Posicionamiento

Según (Ries & Trout, 1989), el Posicionamiento es la toma de una posición concreta y definitiva en la mente del o de los sujetos en perspectiva a los que se dirige una determinada oferta u opción. El posicionamiento comienza con un producto, pero no se refiere al producto

sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes o personas a los que se quiere influir; o sea, cómo se ubica el producto en la mente de éstos. La empresa se diferencia para lograr posicionarse. El que determina el posicionamiento que ocupa una marca es el consumidor y siempre en relación a la competencia. Por eso es tan importante comunicar de manera correcta los atributos que demuestren una ventaja por sobre los competidores.

2.7. Rentabilidad y riesgo

Existe un equilibrio entre la rentabilidad de una empresa y su riesgo. En este contexto, la rentabilidad es la relación entre los ingresos y los costos generados por el uso de los activos de la compañía (tanto corrientes como fijos) en actividades productivas. Las utilidades de una empresa pueden aumentar: 1. al incrementar los ingresos, o 2. al disminuir los costos. El riesgo, en el contexto de la administración del capital de trabajo, es la probabilidad de que una compañía sea incapaz de pagar sus deudas a medida que estas se vencen. Cuando sucede esto último, se dice que la compañía es técnicamente insolvente. Por lo general, se supone que cuanto mayor es el capital de trabajo neto de la empresa, menor es el riesgo. En otras palabras, cuanto mayor es el capital de trabajo neto, más líquida será la empresa y, por lo tanto, menor será su riesgo de volverse técnicamente insolvente (Gitman & Zutter, 2012).

2.8. Responsabilidad Social Empresaria

En (The World Bank, 2006) se define a la Responsabilidad Social Empresaria como el hacer negocios basados en principios ético y apegados a la ley. La empresa (no el empresario) tiene un rol ante la sociedad, ante el entorno en el cual opera. La decisión de hacer estos negocios rentables, de forma ética y basada en la legalidad es realmente estratégico, ya que con esto se generará:

- Mayor productividad: a través de mejores condiciones para el cliente interno que conduce a mejor retención de talentos y por ende menores índices de rotación;
- Lealtad del cliente: satisfaciendo sus necesidades, empezando por proveerle un lugar donde pueda transmitir sus necesidades y quejas. Además de calidad y precio, los clientes empiezan a demandar información de las condiciones de producción, las certificaciones que tiene el producto, entre otras; y
- Acceso a mercados: por cumplimiento de estándares y certificaciones exigidas por actores externos, incluyendo consumidores.

- **Credibilidad:** la empresa que es respetuosa de las personas, comunidades, medio ambiente y la sociedad en su conjunto proyecta una reputación que le garantiza mayor sostenibilidad en el tiempo, reduciendo riesgos, anticipándose a situaciones que pueden afectar la empresa, mayor agilidad para reaccionar y adaptarse y generando confianza.

El objetivo principal que persigue la responsabilidad social empresarial radica en el impacto positivo que estas prácticas generen en los distintos ámbitos con los que una empresa tiene relación, al mismo tiempo que contribuya a la competitividad y sostenibilidad de la empresa.

2.9. Comunicaciones Integradas de Marketing

La Asociación Americana de Marketing define a las Comunicaciones Integradas de Marketing (CIM) como “un proceso de planeamiento diseñado para asegurar que todos los contactos con la marca recibidos por un cliente o prospecto, de un producto, servicio, u organización, son relevantes a esa persona y consistente en el tiempo.”

Las CIM es el desarrollo de estrategias de marketing y campañas creativas que tejen múltiples disciplinas de marketing (publicidad paga, relaciones públicas, promoción, activos de propiedad, y medios sociales) que son seleccionadas y luego ejecutadas para ajustarse a los objetivos particulares de la marca. En vez de simplemente usar varios medios para soportar la historia completa de la marca, con CIM el marketing nivela las fuerzas intrínsecas cada uno de los canales para alcanzar un impacto mayor al que lograría cada canal individualmente. Esto requiere que el marketinero comprenda las limitaciones de cada canal, incluyendo la habilidad/deseo de la audiencia de absorber los mensajes del medio. Este entendimiento está integrado dentro de un plan estratégico de una campaña desde los comienzos del mismo, por lo tanto la marca no solo simplemente habla con consistencia, si no también habla con eficacia planeada. Este concepto inherentemente provee beneficios agregados que incluyen: voz y experiencia de marca singulares/sincronizadas, eficiencias de costo generadas a través de creatividad y producción, y oportunidades para valor agregado.

2.10. Investigación de Mercado

Según (McDaniel & Gates, 1998) la Investigación de Mercados es la función que vincula al consumidor, cliente, y público al marketinero a través de información —información utilizada para identificar y definir las oportunidades y problemas de marketing; generar, refinar, y evaluar las acciones de marketing; monitorear la performance de marketing; y mejorar el

entendimiento del marketing como un proceso. La investigación de mercado especifica la información requerida para direccionar estos problemas; diseña el método para coleccionar información; maneja e implementa el proceso de recolección de datos; analiza los resultados; y comunica los hallazgos y sus implicancias.

La investigación de Mercado puede ser vista como jugando tres roles funcionales: descriptiva, diagnóstico, and predictiva. Su función descriptiva incluye recolectar y presentar declaraciones de hechos. Por ejemplo, ¿cuál es la tendencia de ventas histórica en la industria? ¿Cuáles son las actitudes de los consumidores hacia un producto y su publicidad? El segundo rol de investigación es la función de diagnóstico, en donde los datos o acciones son explicados. ¿Cuál fue el impacto en las ventas cuando cambiamos el diseño en el envoltorio? El rol final de investigación es la función predictiva. ¿Cómo puede el investigador utilizar la investigación descriptiva y de diagnóstico para predecir los resultados de una decisión de marketing planeada?

En el caso particular de lograr el objetivo de este trabajo, se utilizarán entrevistas. De acuerdo a (McDaniel & Gates, 1998), un entrevistador interactúa con los que responden, ya sea en persona o vía electrónica, para obtener hechos, opiniones y actitudes. Se utiliza un cuestionario para proveer una alternativa ordenada y estructurada para obtener los datos. Se debe seleccionar la muestra, la cual es un subconjunto de una población más grande. Se deben responder varias preguntas antes de seleccionar una muestra. Primero, se debe definir la población o universo de interés; en el caso de este trabajo serán expertos en e-commerce para las entrevistas. Estos serán los grupos de donde se tomarán las muestras. Incluyen a todas las personas cuyas opiniones, comportamiento, preferencias, actitudes, entre otros, guiarán en la toma de decisiones del marketinero. Luego de definir la población, la próxima pregunta es si utilizar una muestra probabilística o no probabilística.

Una muestra probabilística se caracteriza porque cada elemento en la población posee una probabilidad conocida no nula de ser seleccionado. En cambio, las no probabilísticas incluyen todas las muestras que no pueden ser consideradas muestras probabilísticas. Específicamente, cualquier muestra en la cual se realiza un intento pequeño o nulo de asegurar que se obtiene una sección cruzada representativa de la población.

Luego se debe analizar los datos recolectados, cuyo propósito es interpretar y esbozar conclusiones de la masa de datos recolectados. Se pueden utilizar técnicas comenzando con un análisis simple de frecuencias y finalizar con técnicas complejas multivariadas.

2.11. Segmentación

En (Kotler & Keller, 2006) se define a Segmentación de Mercado como la división de un mercado en tajadas bien definidas. Un segmento de mercado consiste en un grupo de clientes quienes comparten un conjunto similar de necesidades y deseos. La tarea del marketinero es identificar el número y naturaleza apropiados de segmentos de mercado y decidir cuál/cuáles apuntar. Algunos investigadores definen segmentos inspeccionando características descriptivas: geográficas, demográficas, y psicográficas. Luego examinan si estos segmentos de clientes exhiben diferentes necesidades o respuestas de productos. Otros investigadores definen segmentos inspeccionando consideraciones de comportamiento, tales como respuestas de clientes a beneficios, ocasiones de uso, o marcas. El investigador luego decide si las diferentes características están asociadas con cada segmento consumidor-respuesta. Sin importar cuál tipo de segmentación se utilice, la clave se encuentra en ajustar el programa de marketing para reconocer diferencias de clientes.

2.12. Producto

Según (Kotler & Keller, 2006), un Producto es todo aquello que se ofrece en el mercado para satisfacer un deseo o una necesidad. Los productos que se comercializan se dividen en productos físicos, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas. Al diseñar una oferta, los marketineros tienen que considerar cinco dimensiones o niveles del producto (véase la Ilustración 2). Para el consumidor, cada nivel agrega valor al producto, y en conjunto, estas cinco dimensiones conforman la jerarquía de valor para el consumidor. El nivel fundamental es el beneficio central, que es aquel servicio o beneficio que realmente le interesa adquirir al consumidor. Los marketineros se deben ver a sí mismos como proveedores de beneficios. En el segundo nivel, se deben convertir ese beneficio básico en un producto básico. En el tercer nivel, los marketineros preparan un producto esperado, es decir, un conjunto de atributos y condiciones que los compradores habitualmente esperan cuando adquieren ese producto. En el cuarto nivel, se configuran lo que se denomina un producto aumentado, es decir, aquel que sobrepasa las expectativas de los consumidores. En los países desarrollados es en este nivel donde tiene lugar el posicionamiento de marca y la competencia. Sin embargo, en países en vías de desarrollo con mercados emergentes como China o India, la competencia suele tener lugar en la dimensión del producto esperado. La diferenciación surge a través de la mejora del producto, que a su vez lleva al profesional de marketing a estudiar el sistema de consumo

total del usuario: el modo en que el comprador adquiere y utiliza un producto, así como los servicios asociados a éste. En el quinto nivel se encuentra el producto potencial, que incluye todas las mejoras y transformaciones que el producto podría incorporar en el futuro. Aquí es donde las empresas investigan nuevas fórmulas para satisfacer a sus clientes y diferenciar las ofertas.



Ilustración 2. Niveles de producto.

2.13. Cadena de Valor

En (Porter, 1985) se propone el concepto de Cadena de Valor como el conjunto de las cadenas o actividades que desempeñan las empresas para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar sus productos. Esta se muestra en la Ilustración 3. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente mejor que sus competidores. Cada empresa consta de una serie de actividades desarrolladas para diseñar, producir, comercializar, entregar y respaldar los productos de la empresa. La cadena de valor descompone a la empresa en nueve actividades que crean valor, con el propósito de entender el comportamiento de los costos en negocios específicos y las fuentes potenciales de diferenciación de la competencia. Las nueve actividades para crear valor incluyen cinco actividades primarias y cuatro actividades secundarias. Con este concepto de valor, la empresa debe estudiar sus costos y desempeño para cada actividad que crea valor, buscando la forma de mejorarlos en pos de la generación de ventajas competitivas.



Ilustración 3. Cadena de Valor.

2.14. Comportamiento del Consumidor

Según (Solomon, 2008), el Comportamiento del Consumidor es el estudio de los procesos que intervienen cuando una persona o grupo selecciona, compra, usa o desecha productos, servicios, ideas o experiencias para satisfacer necesidades y deseos. La perspectiva de teoría de roles plantea que gran parte del comportamiento de los consumidores se asemeja a las actuaciones en una obra de teatro. Como en la misma, cada consumidor tiene libretos, apoyos y vestuario necesarios para una buena actuación. Debido a que la gente actúa muchos papeles diferentes, en ocasiones altera sus decisiones de consumo dependiendo de la “obra” específica en la que esté participando. Los criterios que emplea para evaluar los productos y servicios en uno de sus papeles pueden ser muy diferentes de los que utiliza en otro papel. En la actualidad, la mayoría de los marketineros reconoce que el comportamiento del consumidor es, de hecho, un proceso continuo y no únicamente lo que sucede en el momento en el que un consumidor entrega dinero o una tarjeta de crédito, y a cambio recibe algún bien o servicio. El intercambio, la transacción en que dos o más organizaciones o personas dan y reciben algo de valor, forma parte integral del marketing. Aun cuando el intercambio continúa siendo una parte importante del comportamiento del consumidor, esta visión más amplia enfatiza todo el proceso de consumo, que incluye los aspectos que afectan al consumidor antes, durante y después de una compra.

En general, consideramos que un consumidor es una persona que identifica una necesidad o un deseo, realiza una compra y luego desecha el producto durante las tres etapas del proceso de consumo. Sin embargo, en muchos casos participan distintos individuos en esta secuencia de eventos. Es probable que el comprador y el usuario de un producto no sean la misma persona. En otros casos, otra persona puede actuar como influyente al hacer recomendaciones a favor o en contra de ciertos productos, sin comprarlos o usarlos en realidad. Por último, los consumidores pueden adoptar la forma de organizaciones o grupos. Es posible que una o

varias personas tomen las decisiones de compra de productos que serán utilizados por muchos individuos, como sucede cuando un agente de compras ordena los artículos de oficina de una empresa. En otras situaciones dentro de las organizaciones, un grupo grande de gente toma las decisiones de compra, el cual tiene voz en las diversas etapas del proceso de consumo.

2.15. Modelo de las 7 P

En (Bitner & Booms, 1981) se presenta el modelo de mezcla del marketing denominado “de las 7 P”. La mezcla de marketing no es una teoría de la administración que ha sido derivada del análisis científico, sino un marco conceptual el cual remarca las decisiones principales que los gerentes de marketing realizan para configurar sus ofertas a fin de cubrir las necesidades de sus clientes. Las herramientas pueden ser utilizadas para desarrollar tanto estrategias de largo plazo como también programas tácticos de corto plazo. El modelo de las 7 P se define como:

- **Producto:** debe proveer valor al cliente, pero no necesita ser tangible al mismo tiempo. Básicamente, envuelve introducir nuevos productos o mejorar los productos existentes.
- **Precio:** los precios deben ser competitivos y deben generar ganancia. La estrategia de precios puede estar compuesta de descuentos, ofertas, entre otros.
- **Plaza:** se refiere al lugar en donde los clientes pueden comprar el producto y cómo el producto llega a ese lugar. Esto se realiza a través de diferentes canales, cómo internet, distribuidor, o minoristas.
- **Promoción:** incluye las diversas maneras de comunicar a los clientes lo que la compañía posee para ofrecerles. Se trata de comunicar acerca de los beneficios de utilizar un producto o servicio particular en vez de sólo hablar acerca de sus características.
- **Personas:** se refiere a los clientes, empleados, administradores y todos aquellos envueltos en esto. Es esencial para todos reconocer que la reputación de la marca en la cual se está envuelto está en las manos de las personas.
- **Procesos:** se refiere a los métodos y procesos de proveer un servicio, y es por lo tanto esencial para poder un conocimiento profundo sobre si los servicios ayudan a los clientes, si se proveen en tiempo, si los clientes están informados acerca de los servicios, y demás elementos.

- Prueba física: se refiere a la experiencia de utilizar un producto o servicio. Las empresas tienen que proporcionar algún tipo de evidencia física, en forma de fotografías, testimonios o estadísticas, que apoyan sus afirmaciones en torno a la calidad de sus niveles de servicio y de información.



Ilustración 4. Modelo de las 7 P

2.16. Modelo triciclo

En (Levy, 1998) se presenta al modelo del triciclo. Las estrategias de productos y servicios que logran penetrar los campos cultural, social, lingüístico y psicológico que “encapsulan” al cliente se decodifican como conjuntos percibidos. Los diferentes productos que compiten con nuestro producto son comparados en la mente del potencial cliente no como "cosas tangibles y objetivas" sino como percepciones surgidas de un proceso de interpretación que transforma la cosa en significado de marca. El consumidor percibe estos conjuntos, uno por cada competidor que consigue penetrar las barreras de su atención. Y elige entre uno de ellos o les son todos absolutamente indiferentes. Un producto conjunto percibido sólo adquiere valor por oposición. Los productos no son nada fuera del mercado en el que cobran su propia identidad en contraposición con los demás. El consumidor contrasta cada producto con su expectativa de producto ideal y elige el que más se aproxima. El que está mejor diferenciado en su mente. Según el modelo, teniendo en cuenta el siguiente diagrama, nos muestra el conjunto percibido por los Clientes Potenciales de nuestro producto, su relación con el conjunto esperado por ellos y con el conjunto percibido en otro producto competidor.

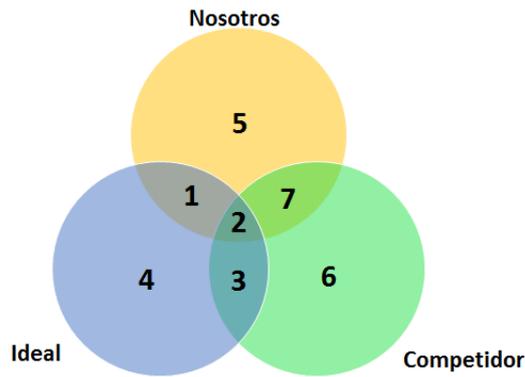


Ilustración 5. Modelo Triciclo

El producto ideal (el conjunto esperado) es el sistema de todos los atributos que caigan en los campos 1, 2, 3 y 4.

El conjunto percibido de nuestro producto es el sistema de todos los atributos que caigan en los campos 1, 2, 5 y 7. Es la interpretación que los Clientes Potenciales hacen del producto.

El conjunto percibido en los demás competidores es el sistema de todos los atributos que caigan en los campos 2, 3, 6 y 7. Es la interpretación que hacen los Clientes Potenciales de los demás productos.

El grado de foco de nuestro producto es el conjunto de atributos de los campos 1 y 2. Es el campo de atributos esperados en el producto ideal y percibido en nuestro producto. Es el verdadero concepto de "calidad", en este caso: cuánto el cliente percibe que la marca satisface su requerimiento. El grado de foco de los competidores es el conjunto de atributos de los campos 2 y 3. Es el campo de atributos esperados en el producto ideal y percibido en los competidores. Es la calidad de los competidores. La ventaja competitiva del producto para los Clientes Potenciales es el conjunto de atributos que integran su grado de foco, pero no el de los competidores en dichos clientes. Estos son los atributos del campo 1. Son los atributos esperados en un producto y percibidos en el nuestro, pero no percibidos por los Clientes Potenciales en los competidores.

La ventaja competitiva de los competidores es el conjunto de atributos que integran su grado de foco pero no el de nuestro producto. Estos son los atributos del campo 3. Son los atributos esperados en el producto ideal por los Clientes Potenciales y que ellos perciben en los competidores, pero no en nuestro producto. Los atributos que integran el campo 2 forman parte del foco. Son necesarios para competir, pero no alcanzan para que nuestro producto sea elegido. El cliente los valora, pero los percibe en los dos casos. Competitivamente, están neutralizados.

Los atributos del campo 4 son esperados por los Clientes Potenciales en el producto, pero no son percibidos ni en nuestro producto ni en sus competidores. Puede ser que uno u otros productos los tengan, pero si los mencionados clientes no los perciben, entonces no los tienen. Los atributos del campo 5 son percibidos en nuestro producto, pero no son valorados. Puede suceder que "en realidad" nuestro producto no los tenga. Pero si los Clientes Potenciales los perciben, entonces nuestro producto los tiene.

Los atributos del campo 6 son percibidos por los Clientes Potenciales en los competidores, pero no los valoran por que no están incluidos en su producto ideal. También puede ser que no los tengan, pero si dichos Clientes Potenciales se los atribuyeron, entonces los tienen. Los atributos del campo 7 son percibidos en nuestro producto y sus competidores, pero tampoco son valorados. No integran el conjunto esperado por los Clientes Potenciales. Puede ser que no "existan en la realidad", pero si ellos los perciben, entonces existen.

3. Metodología

La metodología de elaboración y los procedimientos que serán utilizados en el trabajo final, son los siguientes:

3.1. Análisis bibliográfico

Primeramente, se consultará bibliografía relacionada con el desarrollo de tesis y trabajos finales de carrera, como es el caso de (Mayoral, 2001). Luego se continuará con la temática desarrollo de startups, como por ejemplo (Ries E. , 2011) y (Kawasky, 2006). Finalmente, se profundizará en bibliografía sobre software, plataformas virtuales y comercio electrónico: (Evans, Hagiú, & Schmalensee, 2006), (Laudon & Laudon, 2012), (Asociación Española de Comercio Electrónico y Marketing Relacional, 2009). Además, se consultarán bibliografía de marketing en general, utilizados y recomendados durante el cursado de la carrera: (Kotler & Keller, 2006), (Porter, 1985), (Ries & Trout, 1989), (Solomon, 2008), entre otros.

3.2. Otras fuentes y materiales de consulta

Se recurrirá a material en línea, papers, artículos, publicaciones científicas, revistas especializadas, etcétera. Además, se utilizará todo el material aportado por los profesores de los módulos de la especialización.

3.3. Consultas a expertos

Se realizarán entrevistas a profesionales y expertos en el área del comercio electrónico y tecnologías de marketing digital de tiendas online del país y la región. Además, se recurrirá como fuente de consulta al tutor escogido, no solamente sobre la elaboración del trabajo final *per se*, sino también sobre la temática del mismo, y como nexo fundamental con profesionales y expertos. También, se recurrirá a profesores de la especialización como fuente de consulta sobre los módulos y contenidos abordados durante el cursado de la misma.

El objetivo fundamental es, a partir de la visión local y regional de estos expertos basada en su larga experiencia en el mercado del e-commerce, concluir en la viabilidad de la propuesta del presente trabajo, abarcando varios aspectos del mismo relacionados con la aplicabilidad de una estrategia de e-commerce en pymes locales.

Entrevista base:

- 1- ¿Considera que el mercado de e-commerce ha llegado a un techo en el país?

- 2- ¿Piensa que hoy en día resulta económicamente inaccesible para una pyme local contar con su propia plataforma de e-commerce?
- 3- ¿Qué puntos debería tener en cuenta una pyme a la hora de contratar los servicios de consultoría de e-commerce?
- 4- ¿Con qué servicios y tecnologías hoy en día debería contar toda pyme local para poder triunfar en el mundo del e-commerce?
- 5- ¿Considera que contar con una estrategia integral de marketing digital para la tienda online de una pyme local puede resultar económicamente una utopía?
- 6- ¿Deberían las pymes aplicar las mismas estrategias de marketing que aplican en sus tiendas físicas, en sus tiendas online (mismos precios, mismos productos, etc.)?
- 7- ¿Qué problemáticas existen hoy en día en el mercado de e-commerce local?
- 8- ¿Puede resultarle a una pyme local imposible competir con una gran empresa ya establecida en el mercado del e-commerce?
- 9- ¿En cuál cree que debería enfocar la mayoría de sus esfuerzos económicos y personales una pyme local? Email marketing, Social Media, SEO, SEM...
- 10- Según su experiencia, ¿puede una tienda virtual propia en una pyme local representar una ventaja competitiva con respecto a pymes cuya única presencia es en Marketplace públicos?

3.3.1. Profesionales entrevistados

A la hora de seleccionar las personas a entrevistar, se optó por abarcar un amplio rango de profesionales con distintos niveles jerárquicos en sus respectivas empresas, y que estas últimas sean de renombre en la región y referentes en el mercado del e-commerce, tanto del mercado de las soluciones de software, como así también Marketplace y soluciones en la nube. Se privilegió profesionales con más de 5 años de experiencia en el área del e-commerce, en donde las personas con cargos menos gerenciales, poseen experiencia en implementaciones y consultoría de plataformas de e-commerce en el país y la región; a su vez que las personas con cargos gerenciales altos poseen una visión más amplia del mercado del e-commerce y de las tecnologías de la información, y de los distintos jugadores en ellos. También se incluyeron profesionales con experiencia comprobable en el ámbito académico universitario a fin de incluir perfiles científicos y analíticos, y menos de negocio.

A continuación, se listan los profesionales entrevistados, junto con un link a su Curriculum Vitae on-line actualizado, y una breve descripción del mismo resaltando los aspectos más importantes relacionados con el mercado del e-commerce en el país y la región.

- Sean Summers
 Perfil de LinkedIn: <https://ar.linkedin.com/in/sean-summers-870363>
 Gerente General de Marketplace de Mercado Libre, posee más de 15 años administrando en áreas de Marketing de grandes empresas, y en los últimos 5 años tomó el rol de administrar el Marketplace de Mercado Libre, el ecosistema más grande de e-commerce en Latinoamérica. Lidera todas las actividades de marketing, ventas y administración de productos de la principal unidad de negocios de Mercado Libre.
- Patricia Jebson
 Perfil de LinkedIn: <https://ar.linkedin.com/in/patriciajebson>
 Gerente de omnicanalidad de Supermercados de Argentina en CENCOSUD S.A., anteriormente Gerente General de e-commerce de Falabella.com, Presidente de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, Gerente General de E-commerce para el Grupo Clarín, entre otros importantes puestos de e-commerce en el país y la región. También ha brindado más de 50 charlas en conferencias en Latinoamérica y brinda cursos de e-commerce en universidades de Buenos Aires.
- Mauricio Sucasas
 Perfil de LinkedIn: <https://br.linkedin.com/in/mauriciosucasas>
 Gerente General de IBM Commerce Latinoamérica, posee más de 30 años de experiencia en el desarrollo estratégico de negocios en la compañía, y en los últimos años administra la unidad de negocios de IBM especializada en el comercio electrónico, marketing digital, experiencia del cliente y soluciones B2B para todo Latinoamérica.
- Omar Vigetti
 Perfil de LinkedIn: <https://ar.linkedin.com/in/omarvigetti>
 Arquitecto de transformación digital de Oracle para Latinoamérica, considerado un evangelista de la transformación digital en grandes clientes en la región, con más de 25 años de experiencia en las industrias de Retail, Banca, Consumo Masivo y Medios, así como también en el área de infraestructura de TI y el software. Actualmente se enfoca en soluciones de e-commerce, la experiencia del cliente, Big Data, Analítica, CRM, Bussines Intelligence, entre otros. También ha sido profesor adjunto en materias de comercio electrónico en carreras de posgrado en la Argentina.
- Wayne Teigen
 Perfil de LinkedIn: <https://pe.linkedin.com/in/wayneteigen>

Gerente general de Lideratis SAC, importante agencia digital y consultora de comercio electrónico de Latinoamérica, posee más de 10 años en el área de los servicios y la consultoría de proyectos de TI en la región. Actualmente administra la compañía con especial foco en relacionamiento con importantes clientes en el mercado del comercio electrónico de Latinoamérica y entender sus necesidades de negocio.

- Leandro Peralta

Perfil de LinkedIn: <https://cl.linkedin.com/in/1a2b2cd>

Gerente General de IBM Commerce Sudamérica de Habla Hispana, lidera la unidad de negocio de IBM especializada en el comercio electrónico, marketing digital, experiencia del cliente y soluciones B2B con foco en los mercados de Argentina, Chile, Perú, Colombia, Ecuador y Uruguay. En los últimos años tomó roles de liderazgo en distintos equipos de profesionales del e-commerce, tanto de servicios de consultoría como de ventas y relacionamiento con el cliente.

- Luis Dujovne

Perfil de LinkedIn: <https://cl.linkedin.com/in/ldujovne>

Gerente de Servicios y Venta Técnica de IBM en Sudamérica de habla hispana, cuenta con más de 10 años de experiencia en las áreas del e-commerce, marketing digital y experiencia del cliente, comenzando su carrera en departamentos técnicos de empresas de la región y luego volcándose a la consultoría de negocios en Internet y el relacionamiento con clientes y desarrollo de cuentas en Sudamérica, no sólo en grandes empresas sino también en startups de Chile, lo que le da una amplia visión de negocios en empresas locales y regionales de todo tamaño. También desarrolló actividades académicas siendo profesor de cursos de tecnología de la información en la Universidad de Chile.

- Martín Ibarra

Perfil de LinkedIn: <https://ar.linkedin.com/in/martin-ibarra-3307617>

Arquitecto de soluciones de e-commerce para IBM Argentina, posee más de 10 años de experiencia liderando instalaciones e implementaciones, y ofreciendo consultoría, de soluciones de comercio electrónico para grandes clientes de Argentina y resto de Sudamérica. Actualmente provee servicios de consultoría y pre-venta de las soluciones de comercio electrónico, marketing y experiencia del cliente de IBM para Sudamérica.

- Laura Wainberg

Perfil de LinkedIn: <https://ar.linkedin.com/in/laura-wainberg-162b24>

Líder de desarrollo de ecosistemas de socios estratégicos de negocios en IBM Sudamérica de habla hispana, posee cerca de 20 años de experiencia en el desarrollo de negocios y consultoría en el área de las tecnologías de la información, enfocándose en los últimos 5 años en el relacionamiento con agencias digitales y consultoras de comercio electrónico en todo Latinoamérica. Además, posee más de 10 años en el ámbito educativo, siendo profesora adjunta en materias de tecnología de la información y administración de negocios en internet para MBAs y posgrados dictados en la Argentina.

- Nicolás Benvenuto

Perfil de LinkedIn: <https://ar.linkedin.com/in/nicobenve>

Líder de ventas de soluciones de e-commerce de Latinoamérica en IBM, cuenta con más de 10 años de experiencia en el área de soluciones de software, realizando consultoría a grandes compañías de la región en sus comienzos, y luego enfocándose en el desarrollo de negocios y nuevas cuentas con grandes clientes de Latinoamérica, y actualmente liderando y analizando viabilidad de todas las oportunidades comerciales de las soluciones y servicios de consultoría de e-commerce para todo Latinoamérica.

4. Análisis de Datos

Partiendo de la problemática planteada en el presente informe, se consultó a los profesionales mencionado en la sección 3.3.1 con amplia experiencia en el mercado del e-commerce y las plataformas de tienda online. Además, se utilizaron informes y estadísticas para apoyar la información brindada por los profesionales.

Con respecto a la cuestión de si en la Argentina y la región se llegó a un techo en el e-commerce en cuanto a crecimiento en ventas y en ingresos, la respuesta fue un rotundo “No” en todos los encuestados, coincidiendo todos conceptualmente que “No está ni cerca nadie en la industria, está ni siquiera pensando, esto recién comienza.” (S. Summers, comunicación personal, 23 de septiembre de 2016). Principalmente, recalcaron que el mercado local recién comienza a crecer y gran parte de los segmentos seguirá creciendo por los próximos años y más si se toma como parámetro a un mercado más maduro de e-commerce como lo es Estados Unidos (L. Dujovne, comunicación personal, 25 de septiembre de 2016) y (W. Teygen, comunicación personal, 25 de septiembre de 2016). Más aún esto se observará cuando más franjas etarias con ingresos se sumen a las existentes: “Cuanto más generaciones Z, Y, y demás, vayamos incorporando al mercado económico (...), va a haber un trasvasamiento muy claro” (O. Vigetti, comunicación personal, 23 de septiembre de 2016), a pesar de los problemas e inconvenientes que siguen existiendo en el e-commerce local y que representan un freno para un mayor crecimiento, como lo son principalmente un pobre servicio de logística y un deficiente sistema de pagos on-line frenado por cuestiones burócratas y bancarias del sector financiero argentino (L. Peralta, comunicación personal, 24 de septiembre de 2016). Es por esto que los usuarios juegan un rol protagónico al exigir servicios cada vez mejores, más flexibles y más eficientes, como por ejemplo en los tiempos de entregas de los productos adquiridos en una tienda online que sean más cortos y más flexibles para el comprador (M. Ibarra, comunicación personal, 24 de septiembre de 2016).

(P. Jebesen, comunicación por e-mail, 28 de septiembre de 2016) sugirió consultar el siguiente gráfico publicado en (Cámara Argentina de Comercio Electrónico, 2016) en donde si se observan las estadísticas del año 2015 de porcentajes de crecimiento en los segmentos más populares en Argentina, en todos se ven crecimientos por encima del 70% en promedio, y se espera que para el 2016 el crecimiento sea del 64% en promedio. La facturación fue por encima de 68 mil millones de pesos.

| Categoría - Rubro | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | | |
|---|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|--------------|
| | | | | Millones de \$ | Participación | Crecimiento |
| Pasajes y turismo | 3.800 | 6.600 | 9.990 | 17.309 | 28% | 73.3% |
| Equipos y accesorios de electrónica, TI y telefonía | 1.600 | 2.500 | 4.525 | 8.013 | 13% | 77.1% |
| Alimentos, bebidas y artículos limpieza. | 1.200 | 1.800 | 2.520 | 3.591 | 6% | 42.5% |
| Electrodomésticos (línea blanca y marrón) | 600 | 1.000 | 1.910 | 3.284 | 5% | 71.9% |
| Bicicletas y accesorios | s/d | s/d | 1847 | 3.101 | 5% | 67.9% |
| Materiales y herramientas de construcción | s/d | s/d | 1675 | 2.971 | 5% | 77.4% |
| Indumentaria de vestir y deportiva | 440 | 740 | 1.510 | 2.743 | 4% | 81.7% |
| Artículos para el hogar | 440 | 840 | 1.360 | 2.278 | 4% | 67.5% |
| Entradas espectáculos y eventos | 480 | 690 | 1.090 | 2.001 | 3% | 83.6% |
| Artículos de oficina | 370 | 550 | 840 | 1.444 | 2% | 72.0% |
| Artículos deportivos | s/d | 420 | 793.8 | 1.385 | 2% | 74.5% |
| Accesorios para autos y motos | s/d | 500 | 780 | 1.348 | 2% | 72.9% |
| Ropa y accesorios para bebés | s/d | 330 | 560 | 1.006 | 2% | 79.6% |
| Juguetes y juegos | s/d | 350 | 580 | 995 | 2% | 71.5% |
| Otros | 6.360 | 6.680 | 6319 | 10.633 | 18% | 68.3% |
| Total B2C | 15.290 | 23.000 | 36.300 | 62.104 | 100% | 71.1% |
| C2C | 1.400 | 1.800 | 3.800 | 6.381 | | 67.9% |
| C2C (% del total) | 8.4% | 7.5% | 9.5% | 9.3% | | 70.8% |
| Total B2C + C2C | 16.690 | 24.800 | 40.100 | 68.486 | | |

Ilustración 6. Crecimiento del e-commerce en Argentina por segmento (Cámara Argentina de Comercio Electrónico, 2016).

(N. Benvenuto, comunicación personal, 24 de septiembre de 2016) mencionó que según (Forrester, 2016), Argentina corresponde al segundo país en cuanto a mercado de e-commerce por detrás de Brasil, las ventas en e-commerce fueron de US\$ 4.800 millones en 2015 a US\$ 7.000 millones en 2020 y el país crecerá de 12.6 millones a 18.7 millones de consumidores online.

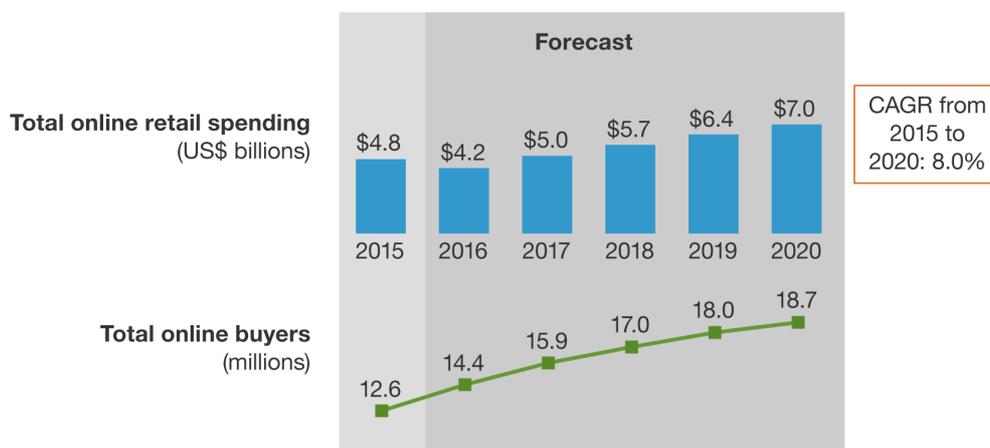


Ilustración 7. Predicción de gasto en retail online en Argentina (B2C y C2C) de 2015 a 2020 (Forrester, 2016)

Apuntando al mercado de pymes, se interrogó sobre la factibilidad de estas de contar con su propia plataforma de comercio electrónico, comparado con la utilización de una plataforma de Marketplace de algún tercero. Se concluyó que la plataforma favorita de las pymes es el Marketplace por las ventajas que este ofrece en cuanto a costos de armado del e-commerce, de mantenimiento del mismo, facilidad y eficiencia para manejar puntos críticos como la logística, las formas de pago dentro del sitio, y acceso desde variadas plataformas móviles, dejando solo a la pyme la responsabilidad de manejar el catálogo de productos vendidos (M. Ibarra, comunicación personal, 24 de septiembre de 2016). Este patrón puede identificarse principalmente en pequeñas empresas, no así en empresas de mediano tamaño donde podrían ser capaces de acceder a estos beneficios por sus propios medios contando con su propia plataforma de e-commerce; hoy en día existen alternativas económicamente accesibles para ellas (W. Teygen, comunicación personal, 25 de septiembre de 2016). Por otro lado, el Marketplace ofrece a una pyme desconocida hacerse conocida y ganar renombre, a través de aplicar marketing digital, y aumentar el volumen de ventas hasta poder ser económicamente capaces de montar su propia tienda online (S. Summers, comunicación personal, 23 de septiembre de 2016) y (M. Sucasas, comunicación personal, 26 de septiembre de 2016). Lo importante es contar con una plataforma que minimice el gasto de la empresa en tecnologías de la información (L. Dujovne, comunicación personal, 25 de septiembre de 2016). Algo a destacar también que, como punto a favor, las pymes suelen encontrarse problemas de menor magnitud a la hora de llevar su negocio al e-commerce comparado con una gran empresa (M. Sucasas, comunicación personal, 26 de septiembre de 2016).

También se destaca que el costo total de mantener una plataforma de ventas online puede resultar más bajo que el de mantener una tienda física, pero esto se logra contando con la capacidad humana correcta para realizar el trabajo (N. Benvenuto, comunicación personal, 24 de septiembre de 2016). Otra ventaja notoria hoy en día que brinda una plataforma de e-commerce es la omni-canalidad: la capacidad del cliente de acceder a una tienda desde distintos canales: tienda física, sitio web, red social, etc., todos respetando una coherencia e imagen de marca única y consistente, y a su vez brindándole al cliente la facilidad de acceder a la tienda desde el medio o el dispositivo que más prefiera, de recibir el producto en el hogar, y siendo indistinto el canal que escoja para hacer la compra final. También, llegar a puntos del país remotos de la tienda física con su catálogo de productos y servicios. Todo esto agrega más complejidad al negocio y más puntos de falla, los cuales pueden impactar directamente

en los clientes y afectando a las ventas (M. Ibarra, comunicación personal, 24 de septiembre de 2016) y (O. Vigetti, comunicación personal, 23 de septiembre de 2016).

Con respecto a la consultora o agencia que debe contratar una pyme para establecer su estrategia de e-commerce y cómo elegirla entre la gran variedad existente en el país y la región, todos los entrevistados coincidieron en el concepto de que esta debe poseer experiencia comprobable en el mercado del e-commerce habiendo ya creado tiendas virtuales para otros clientes. Los casos de éxito son pruebas reales y comprobables de la calidad de los servicios que brinda la consultora, y aún más cuando ese éxito se dio en segmentos idénticos o similares al de la pyme que busca los servicios (L. Peralta, comunicación personal, 24 de septiembre de 2016).

También se valora los conocimientos del consultor en temas generales como:

- Las distintas alternativas existentes de plataformas tecnológicas de e-commerce (M. Ibarra, comunicación personal, 24 de septiembre de 2016).
- Marketing digital para crear el branding y el posicionamiento de la tienda online (L. Peralta, comunicación personal, 24 de septiembre de 2016).
- Política de precios y catálogo de producto (L. Peralta, comunicación personal, 24 de septiembre de 2016) y (M. Sucasas, comunicación personal, 26 de septiembre de 2016).
- Conocer a los clientes del e-commerce (O. Vigetti, comunicación personal, 23 de septiembre de 2016) y (W. Teygen, comunicación personal, 25 de septiembre de 2016).
- Traccionar tráfico al sitio web (W. Teygen, comunicación personal, 25 de septiembre de 2016) y (L. Dujovne, comunicación personal, 25 de septiembre de 2016).
- Servicios de logística y almacenamiento, no sólo del envío de las compras si no también la recepción de devoluciones y reclamos (M. Sucasas, comunicación personal, 26 de septiembre de 2016) y (M. Ibarra, comunicación personal, 24 de septiembre de 2016).
- Plataformas de manejos de pagos online (L. Peralta, comunicación personal, 24 de septiembre de 2016).
- Entre otros temas.

También es importante que la pyme internamente esté alineada, o comience a estarlo, a la estrategia de e-commerce a implementar por la consultora, y tenga en claro cuál será su

objetivo principal, el segmento a apuntar, medios de comunicación digitales y/o tradicionales a utilizar, entre otros factores importantes (W. Teygen, comunicación personal, 25 de septiembre de 2016).

Teniendo en cuenta el interrogante sobre las tecnologías y servicios indispensables para que una pyme pueda triunfar en el mundo del e-commerce, (P. Jebesen, comunicación por e-mail, 28 de septiembre de 2016) sugiere considerar el siguiente gráfico de (Hello Google, 2008) en donde se detallan todos los elementos necesarios para implementar una estrategia de e-commerce.

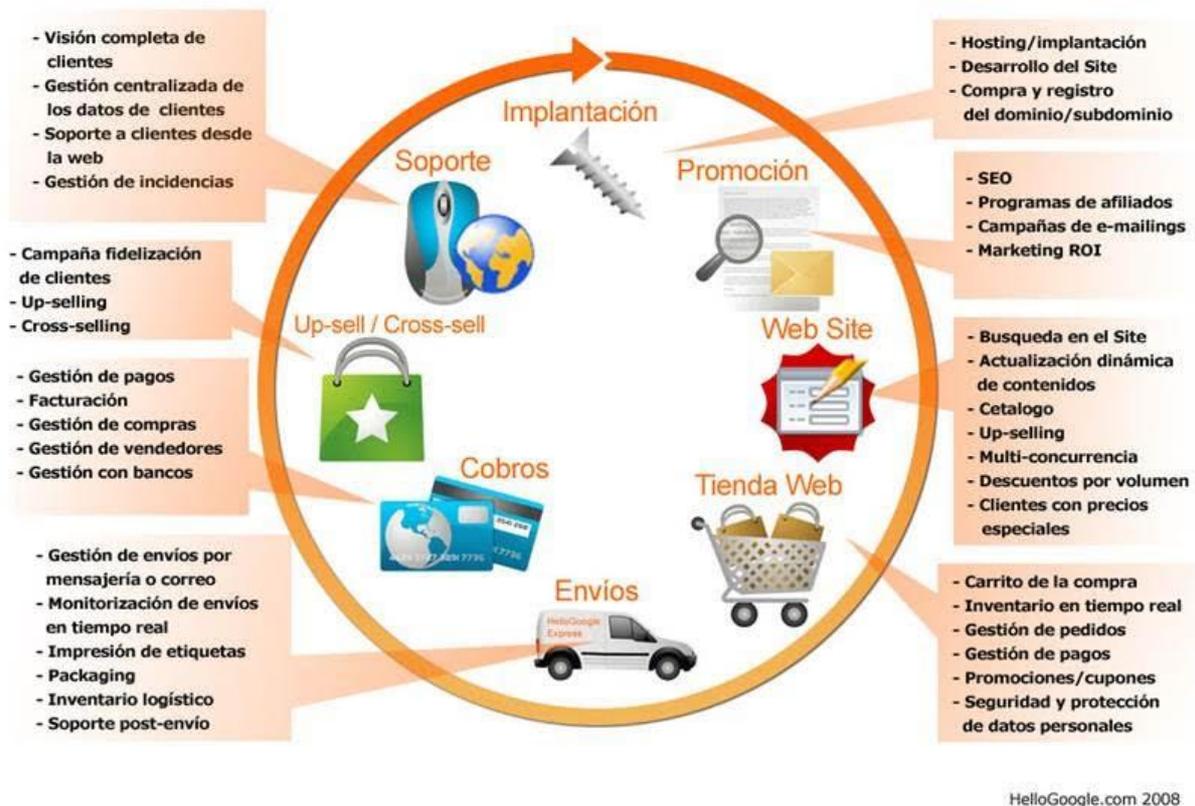


Ilustración 8. Elementos necesarios para un e-commerce exitoso (Hello Google, 2008)

Teniendo en cuenta a una pyme que debe implantar su propia plataforma de e-commerce, esta debe ser:

- Simple, escalable y fácilmente adaptable (O. Vigetti, comunicación personal, 23 de septiembre de 2016).
- Que siga las buenas prácticas del mercado (O. Vigetti, comunicación personal, 23 de septiembre de 2016).
- PCI Compliance (O. Vigetti, comunicación personal, 23 de septiembre de 2016).

- Fácilmente integrable a diferentes plataformas de pagos on-line (L. Peralta, comunicación personal, 24 de septiembre de 2016) y (L. Dujovne, comunicación personal, 25 de septiembre de 2016).
- Que permita manejar la logística fácil y eficientemente para una pyme (bajo costo, volúmenes bajos o medios de ventas, tiempos acotados) (N. Benvenuto, comunicación personal, 24 de septiembre de 2016).
- Que pueda ser implementado en la nube en lo posible, permitiendo bajar costos de salida a producción y de posterior mantenimiento tecnológico e implementando bajo un modelo de Software como servicio, en donde se cobra por uso del servicio de plataforma de e-commerce (M. Sucasas, comunicación personal, 26 de septiembre de 2016) y (M. Ibarra, comunicación personal, 24 de septiembre de 2016).
- Que se puede integrar fácilmente con su solución de CRM y ERP (O. Vigetti, comunicación personal, 23 de septiembre de 2016).
- Medir los resultados operativos y financieros de la plataforma (M. Ibarra, comunicación personal, 24 de septiembre de 2016) y (M. Sucasas, comunicación personal, 26 de septiembre de 2016).
- Permita atender a los clientes, a través de mecanismos de comunicación uno a uno y en tiempo real con los mismos (L. Wainberg, comunicación personal, 23 de septiembre de 2016) y (L. Dujovne, comunicación personal, 25 de septiembre de 2016).

Todos los entrevistados remarcaron que se debe tener en cuenta que en paralelo a la plataforma de e-commerce debe existir un buen servicio de logística de las compras realizadas que abarque no solo el despacho de la mercadería, sino también el retiro de las devoluciones de los clientes, y una estrategia integral de marketing alineada con esa plataforma.

Pasando a la interrogante de que si es posible que una pyme pueda contar con una estrategia de marketing digital integrada a la estrategia de e-commerce, la respuesta de todos los entrevistados fue positiva, remarcando que no se debe descuidar la estructura de costos y a su vez medir los retornos de las campañas para comparar efectividad y eficiencia de las mismas constantemente (W. Teygen, comunicación personal, 25 de septiembre de 2016). El mayor beneficio de las estrategias de marketing digital es lo económicamente accesible de las soluciones actuales, la rapidez con que se perciben retornos de la inversión (P. Jebesen, comunicación por e-mail, 28 de septiembre de 2016) y otros resultados de las mismas, siempre y cuando la pyme lo realice de forma metódica y constante (L. Peralta, comunicación

personal, 24 de septiembre de 2016), cuenta con personal capacitado (P. Jebsen, comunicación por e-mail, 28 de septiembre de 2016) y con la experiencia adecuada para los puestos de toma de decisión de marketing digital, algo que no suele cumplirse en el mercado actual (O. Vigetti, comunicación personal, 23 de septiembre de 2016).

Hoy en día las pymes comienzan sus estrategias digitales de e-commerce desde el mismo Marketplace en donde mantienen sus catálogos, aumentando la visibilidad frente a las demás pymes dentro del entorno, complementándolo con publicaciones de las redes sociales, publicidad en los buscadores on-line, y de esta manera desarrollar el branding y lograr reconocimiento entre los clientes actuales y potenciales con estrategias claras de comunicación y promoción de ofertas (M. Ibarra, comunicación personal, 24 de septiembre de 2016) y (S. Summers, comunicación personal, 23 de septiembre de 2016). A partir de esto, luego las pymes comienzan a aplicar estrategias de e-mail marketing a sus actuales y pasados clientes con los contactos que ya obtuvo de las transacciones pasadas y mejorar la fidelidad. El foco debe estar en definir claramente el catálogo de productos y servicios a ofrecer (L. Peralta, comunicación personal, 24 de septiembre de 2016), y de escuchar a los clientes con las tecnologías actuales de bajo costo operativo y bajos tiempos de respuesta (N. Benvenuto, comunicación personal, 24 de septiembre de 2016) y (L. Dujovne, comunicación personal, 25 de septiembre de 2016).

Cuando se analiza la estrategia de marketing de una pyme con presencia en tiendas físicas y que posee o comenzará a poseer en el futuro cercano tiendas on-line, surge el interrogante de si esta debe aplicar la misma estrategia en ambos canales. En general las respuestas fueron variadas, en el sentido que algunos profesionales:

- recomiendan apuntar a distintos nichos del mercado en cada canal (P. Jebsen, comunicación por e-mail, 28 de septiembre de 2016); incluso diferenciando la oferta a cada uno (W. Teygen, comunicación personal, 25 de septiembre de 2016);
- utilizar distintas estrategias de comunicación aprovechando la versatilidad de las herramientas actuales de comunicación masiva y uno a uno (O. Vigetti, comunicación personal, 23 de septiembre de 2016) y (W. Teygen, comunicación personal, 25 de septiembre de 2016);
- poner foco en la experiencia del cliente en cada canal para que esta sea consistente y a la vez el cliente puede utilizar la que más cómodo, fácil y conveniente le resulte (L. Wainberg, comunicación personal, 23 de septiembre de 2016);

- deben converger todos los canales a las mismas estrategias, ofreciendo los mismos productos, los mismos precios, mismo incentivo de ventas, el mismo branding (S. Summers, comunicación personal, 23 de septiembre de 2016), (L. Peralta, comunicación personal, 24 de septiembre de 2016); se pueden diferenciar ciertos puntos menores (O. Vigetti, comunicación personal, 23 de septiembre de 2016);
- diferenciar las promociones que se ofrecen en cada canal para traccionar distintos clientes a distintos canales (L. Peralta, comunicación personal, 24 de septiembre de 2016), (M. Ibarra, comunicación personal, 24 de septiembre de 2016) y (W. Teygen, comunicación personal, 25 de septiembre de 2016);
- el canal online nunca debe ofrecer precios más altos que el físico por la mayor capacidad de comparación que ofrece al cliente las distintas ofertas (S. Summers, comunicación personal, 23 de septiembre de 2016), incluso en el online bajando los precios para ganar a la competencia (N. Benvenuto, comunicación personal, 24 de septiembre de 2016) y traccionar tráfico al online por los menores costos (L. Dujovne, comunicación personal, 25 de septiembre de 2016);
- distintas estrategias de comunicación por canal, pero en línea con la estrategia general de la compañía (M. Sucasas, comunicación personal, 26 de septiembre de 2016);
- en el canal online es conveniente comenzar con “menos” e ir moviéndose al “más” paulatinamente las ventas se incrementan (L. Dujovne, comunicación personal, 25 de septiembre de 2016) y (W. Teygen, comunicación personal, 25 de septiembre de 2016);
- solo el branding debe converger, luego direccionar las otras variables según el canal (L. Dujovne, comunicación personal, 25 de septiembre de 2016);

Con respecto a las problemáticas que existen hoy en día en Argentina y la región en cuanto al e-commerce, el factor común entre las respuestas fue:

- Deficiente logística: todos los entrevistados marcaron este punto como el más débil, y que la problemática se encuentra en la frágil infraestructura en el país y la región que dificulta la distribución y disponibilidad de los bienes en el destino, falta de procesos eficientes de inventarios y almacenamiento, y en no entender a la logística como algo central en el mundo digital actual, lo cual no se visualiza una solución en el corto plazo (L. Peralta, comunicación personal, 24 de septiembre de 2016). Todo esto tiene un alto impacto negativo en el servicio al cliente, quien sufre las deficiencias en las entregas de las compras, y si este servicio es bien entregado al cliente, será un

diferencial importante (M. Ibarra, comunicación personal, 24 de septiembre de 2016) y (O. Vigetti, comunicación personal, 23 de septiembre de 2016). El retorno, cambio y devolución de los productos es de mala calidad (M. Sucasas, comunicación personal, 26 de septiembre de 2016). Los costos también son altos, impactando en los precios (N. Benvenuto, comunicación personal, 24 de septiembre de 2016), (S. Summers, comunicación personal, 23 de septiembre de 2016), (O. Vigetti, comunicación personal, 23 de septiembre de 2016) y (L. Wainberg, comunicación personal, 23 de septiembre de 2016). Hoy en día, según (L. Dujovne, comunicación personal, 25 de septiembre de 2016) las empresas que más ganancias obtienen en el e-commerce son las que mejor servicio de logística ofrecen en sus tiendas online. Para (L. Dujovne, comunicación personal, 25 de septiembre de 2016), (S. Summers, comunicación personal, 23 de septiembre de 2016) y (O. Vigetti, comunicación personal, 23 de septiembre de 2016) coinciden que el ejemplo a seguir que debería tomar la región es Amazon Prime por el servicio eficiente, efectivo y competitivo de logística que logró implementar en los Estados Unidos.

- Falta de estandarización en el sistema de pagos para todos los diferentes medios de pagos on-line, dificultando el cierre de la compra al cliente, lo que se puede apreciar en los *funnels* de los reportes de cierre de compras donde aparecen grandes cantidades de compras perdidas (S. Summers, comunicación personal, 23 de septiembre de 2016) y (L. Peralta, comunicación personal, 24 de septiembre de 2016); no existe flexibilidad para el cliente en elegir su medio favorito (M. Sucasas, comunicación personal, 26 de septiembre de 2016) y (W. Teygen, comunicación personal, 25 de septiembre de 2016).
- No existen eficientes y fáciles mecanismos de manejo de promociones, en donde los usuarios de negocio manipulan las promociones en los diferentes canales a los diferentes segmentos de clientes (M. Ibarra, comunicación personal, 24 de septiembre de 2016).
- Los gerentes de las pymes no tienen en claro cuáles son sus objetivos de negocio, cuáles serán sus clientes potenciales en su tienda on-line, y otras decisiones primordiales a la hora de iniciar una plataforma de e-commerce (W. Teygen, comunicación personal, 25 de septiembre de 2016) y (N. Benvenuto, comunicación personal, 24 de septiembre de 2016).

- Problemas socio-políticos y económicos: por ejemplo, las restricciones a las importaciones han afectado a las pymes, como así también el difícil acceso a financiación externa (L. Peralta, comunicación personal, 24 de septiembre de 2016) y (N. Benvenuto, comunicación personal, 24 de septiembre de 2016).
- Falta de confianza y predisposición en general a realizar compras online (S. Summers, comunicación personal, 23 de septiembre de 2016), (W. Teygen, comunicación personal, 25 de septiembre de 2016), y (M. Sucasas, comunicación personal, 26 de septiembre de 2016).
- Falta de acceso eficiente a internet en los teléfonos inteligentes para realizar transacciones comerciales (W. Teygen, comunicación personal, 25 de septiembre de 2016).

Si se tiene en cuenta que una pyme puede terminar compitiendo en mismo segmento de clientes on-line con una gran empresa con fuerte presencia en el mercado on-line, se plantea qué formas tendría la pyme de salir airosa. Una alternativa es apuntar a nichos de mercado aún no apuntados por las grandes compañías (S. Summers, comunicación personal, 23 de septiembre de 2016), (W. Teygen, comunicación personal, 25 de septiembre de 2016) y (M. Sucasas, comunicación personal, 26 de septiembre de 2016). También en vez de competir directamente se puede ofrecer servicios y productos diferenciales y/o complementarios (L. Peralta, comunicación personal, 24 de septiembre de 2016) en cuanto a la entrega de productos, de menor tiempo de ejecución y mejor servicio de asesoramiento, con mejor trato al cliente y más cercano (O. Vigetti, comunicación personal, 23 de septiembre de 2016), (M. Ibarra, comunicación personal, 24 de septiembre de 2016), y además ofertas individualizadas (M. Sucasas, comunicación personal, 26 de septiembre de 2016). Debe aprovechar la fuerza, la agilidad y el empuje de sus recursos humanos para generar mejor creatividad con respecto a una gran empresa tradicional en el mercado (N. Benvenuto, comunicación personal, 24 de septiembre de 2016), (O. Vigetti, comunicación personal, 23 de septiembre de 2016) y (W. Teygen, comunicación personal, 25 de septiembre de 2016). La agilidad viene por la necesidad que tiene de resultados rápidos por sus bajos recursos (W. Teygen, comunicación personal, 25 de septiembre de 2016) y (L. Dujovne, comunicación personal, 25 de septiembre de 2016).

Finalmente, se analizó si una pyme que cuenta con su propia plataforma de e-commerce posee una ventaja competitiva comparada con otra pyme cuya presencia es en Marketplace o en tienda física. En general lo que se pierde en un Marketplace es el branding de la pyme, que se

puede lograr con una propia plataforma de e-commerce(L. Peralta, comunicación personal, 24 de septiembre de 2016) o cuando los productos son diferenciales y de nicho (M. Sucasas, comunicación personal, 26 de septiembre de 2016).Pero con Marketplace se obtienen servicios y procesos que pueden resultar costosos de implementar a un pequeña empresa, y se puede aprovechar como un paso inicial para lograr un reconocimiento de la marca, diferenciación, mejorar el posicionamiento y aumentar el volumen de ventas, para así pasar a una plataforma de e-commerce propia (S. Summers, comunicación personal, 23 de septiembre de 2016), (L. Dujovne, comunicación personal, 25 de septiembre de 2016), (L. Peralta, comunicación personal, 24 de septiembre de 2016) y (M. Ibarra, comunicación personal, 24 de septiembre de 2016). También es posible combinar lo mejor de ambos mundos, aprovechando las ventajas de cada uno, y sumando ambos como canales complementarios y el usuario pueda elegir su preferido (S. Summers, comunicación personal, 23 de septiembre de 2016), (L. Peralta, comunicación personal, 24 de septiembre de 2016) y (O. Vigetti, comunicación personal, 23 de septiembre de 2016). Lo importante es identificar dónde están los clientes potenciales y a partir de eso escoger los canales a utilizar (W. Teygen, comunicación personal, 25 de septiembre de 2016).

5. Conclusiones

Para la elaboración de la presente tesis final de carrera se abordó el análisis de viabilidad del armado y constitución de una startup cuya principal actividad es el desarrollo de estrategias de comercio electrónico tanto de productos como de servicios. Este servicio se desarrollará apuntado a pymes locales ya sea que cuenten o no con tiendas virtuales, y se ofrecerán servicios de consultoría en todas las fases de un comercio electrónico.

Para tal motivo, primeramente, se responderán las preguntas de investigación planteadas en los objetivos particulares del presente trabajo, a partir de la información recabada durante la investigación y posterior análisis de datos. Posteriormente, se hará una recomendación utilizando el modelo de las 7 P de mezcla de marketing de servicios de (Bitner & Booms, 1981).

5.1. Primer objetivo

Diseñar, desarrollar y comercializar un servicio de implementación de plataformas virtuales y estrategias de comercio electrónico que pueda adaptarse a las necesidades y demandas de las empresas locales.

A partir de la información relevada, todos los expertos del mercado de e-commerce en el país y la región concluyeron unánimemente que este va a seguir creciendo al mismo ritmo que lo viene haciendo hoy en día, más aún incluyendo nuevos segmentos y nuevas categorías que hasta el momento se encuentran muy “verdes” en cuanto a la madurez dentro del comercio electrónico comparado con otros segmentos y categorías con mayor tiempo de presencia en dicho mercado. Esto posibilita el establecimiento de nuevas agencias y consultoras para atender a empresas y pymes con demanda creciente en sus tiendas online, o futuras empresas que quieran aprovechar este crecimiento del mercado y entrar en él. A su vez, tanto los actuales como los potenciales jugadores dentro del e-commerce local requieren de los servicios de profesionales y expertos consultores en el área, pero con experiencia comprobada en el desarrollo de plataformas y estrategias de e-commerce. Para lograr esto último, como se verá en las recomendaciones, el equipo de trabajo de la consultora debe contar con profesionales con experiencia comprobada y casos de éxito en el país y la región, y el resto de los profesionales serán jóvenes con aspiraciones de aprender y a su vez de dejar una huella en el mercado del e-commerce. Se mostrará en las recomendaciones que esto es clave para poder mantener los costos bajos pero los márgenes de ganancia altos y poder trasladar esto a los

precios y sean accesibles a las pymes locales, pero mantener una calidad y eficiencia equivalente al de una agencia digital multi-nacional con recursos mayores.

5.2. Segundo objetivo

Captar pymes que no cuentan con tiendas virtuales.

Según la investigación realizada, los expertos en e-commerce recalcan que el contar con una tienda online a una pyme que no la tiene aún le brinda ventajas competitivas por sobre las pymes que no tiene presencia online. Le permite llegar a clientes que con sus tiendas físicas no llega e incluso aplicar una distinta estrategia de marketing, y hasta en algunos casos costos más bajos pudiendo trasladar esto a sus precios y aumentar las ventas. Para estos casos, se verá en las recomendaciones que se les ofrecerá una solución de tienda online basada en un Marketplace en donde gran parte de los procesos requeridos los resuelve la misma plataforma (logística, tracción del tráfico, plataforma tecnológica). Pero ofreciendo una estrategia de marketing digital de bajo costo, usando soluciones gratuitas o de bajo precio disponibles hoy en día (Google Analytics, Adwords, servicios de e-mail marketing de bajo costo, etc.). La idea es que en cuanto logre aumentar sus ventas online en el Marketplace, ofrecerle una solución de plataforma de e-commerce propia, teniendo en cuenta todos los procesos necesarios (logística, stocking, branding, marketing digital, comunicación, etc).

5.3. Tercer objetivo

Atraer pymes que ya cuentan con comercios electrónicos en algún marketplace.

En estos casos, se les ofrecerá una solución de plataforma de e-commerce propia, teniendo en cuenta todos los procesos necesarios (logística, stocking, branding, marketing digital, comunicación, etc). Esto le dará mayor control en la tienda online, evitando comisiones y recolectando más información de todas las transacciones en el sitio y poder realizar minería de datos. Como se verá en las recomendaciones, dependiendo del negocio, en algunos casos se les recomendará mantener su tienda en el Marketplace al mismo tiempo que su propia plataforma; en otros casos, sólo deberán contar con la plataforma propia y dar de baja el Marketplace. Los costos deben mantenerse bajos en todo el punta-a-punta del proceso de e-commerce, utilizando soluciones de software gratuitas o de bajo costo de licencia, implementación y mantenimiento, y con asociaciones con proveedores de bajo costo (ejemplo, empresas de logística pequeñas y de cobertura local y cuyos tiempos de entrega no

son tan bajos). La calidad de la plataforma, sin embargo, debe ser comparable al de una gran empresa.

5.4. Cuarto objetivo

Implantar un plan de comunicación integrada, que involucre marketing online como principal herramienta de difusión y promoción.

Según la investigación, los expertos en e-commerce aseguran que el marketing digital ofrece costos bajos de implementación, dado la gran variedad de herramientas gratuitas y efectivas, o de bajo costo y fácil implementación. Y es necesario aplicarlo ya que una tienda online recién establecida necesita traccionar tráfico y consecuentemente aumentar las ventas allí. Debe ser integrado ya que el mensaje debe ser unificado y consistente en todos los canales a utilizar, y las respuestas de todos los clientes en todos los canales deben ser recibidas y procesadas en tiempo real. Existen soluciones de bajo costo que realizan esto eficientemente. Y esto es importante para mantener una cercanía con el cliente lo que es un diferencial positivo de las pymes versus una gran compañía.

5.5. Recomendaciones

Para dar las recomendaciones pertinentes a las justificaciones anteriormente dadas, se recurrirá al modelo de las 7 P de mezcla de marketing. Para esto se analizará la startup planteada en el presente trabajo en función de Producto, Plaza, Promoción, Precio, Personas, Pruebas físicas, y Procesos. Se eligió ese modelo ya que fue planteado en (Bitner & Booms, 1981) para empresas de servicios en donde el modelo clásico de las 4 P no abarcaba todos los planos de una empresa que ofrece una cartera de servicios a sus clientes. Al tratarse la startup de una empresa que ofrece servicios de consultoría sobre estrategias de comercio electrónico a pymes locales, ese modelo surgió naturalmente como el elegido para analizarla.

5.5.1. Producto

Se ofrecerá un servicio de consultoría sobre estrategias de comercio electrónico, a medida del cliente. Este servicio debe ser de calidad comparable al que brindan grandes consultoras y agencias multi-nacionales, pero manteniendo los precios accesibles a pymes. Es por esto que se desarrollarán servicios personalizables de acuerdo a las necesidades y capacidades del cliente. La compañía sólo brindará servicios de comercialización, administración general del proyecto y consultoría general, tercerizando cada uno de los servicios específicos de la etapa del e-commerce a implementar. Por esto, es clave relacionarse con proveedores y socios

estratégicos que se ajusten a cada una de las necesidades de los clientes, variando la oferta de servicios de proveedores a cada cliente, pero logrando mejores precios que si se ejecutara por fuera de los servicios de la empresa. La compañía analizará la necesidad del cliente y de acuerdo a esta, coordinará el trabajo de todos los proveedores y socios a fin lograr el objetivo específico del proyecto. Todos los servicios estarán englobados en el concepto de proyecto y que abarca todo el proceso de la consultoría: desde el kick-off del proyecto en donde se comienza con el relevamiento de las necesidades del cliente; hasta la puesta en producción del sitio web o el proceso que adquirió el cliente.

Se contará con paquetes pre-armados de servicios según segmentos, pero también se ofrecerá consultoría sobre procesos, características o servicios específicos de e-commerce, por ejemplo, mejorar el proceso de logística actual, o traccionar tráfico a la tienda online.

Paquete 1: para pymes pequeñas que no poseen tienda online.

En este caso se les ofrecerá armar una estrategia de e-commerce basada en un Marketplace (en un principio se ofrecerá Mercado Libre pero en un futuro se analizarán otros sitios en el país), en donde al cliente se le ofrezcan todos los servicios de tracción de tráfico a la tienda online, armado de estrategia digital a medida para promocionar la tienda online por fuera del Marketplace, armado de catálogo, estrategia de precios y branding (en dónde el Marketplace lo permite). Esta solución resultará económicamente accesible ya que el resto de los procesos los administra la plataforma del Marketplace (logística, medios de pago, promoción dentro del Marketplace, atención de consultas a clientes, etc.).

Paquete 2: para pymes medianas que no poseen tienda online.

Aquí se les ofrecerá armar su propia tienda online con su propia arquitectura de e-commerce. En este caso se deberán controlar todas las variables dentro de una tienda online: diseño e instalación de la plataforma de e-commerce utilizando herramienta de código abierto gratuitas; tracción de tráfico al sitio web a través de e-mail marketing, social marketing y publicidad online (Adwords se utilizará en un principio, luego se analizarán otras alternativas); promoción online a través de e-mail marketing y publicaciones en redes sociales; armado del branding del sitio web; procesamiento de los pedidos; medios de pagos; logística y almacenamiento de los productos; atención a los clientes del sitio web. Para cada uno de estos puntos, se buscarán proveedores locales que brinden asesoría y/o el servicio en cuestión acorde a las necesidades y expectativas del cliente.

Paquete 3: para pymes medianas que poseen tienda en Marketplace.

Se buscará llevar a estas pymes a sus propias tiendas online por fuera del Marketplace. En este caso los servicios son similares al paquete 2, sin embargo, la estrategia de precios debe ser distinta ya que la pyme ya cuenta con una cartera propia de clientes y con un historial y reputación propias en el Marketplace. Además, se deberá analizar la viabilidad de mantener ambas plataformas: la propia y el Marketplace, lo que agrega complejidad al servicio ofrecido, ya que se deberán ofrecer asesorías sobre los procesos actuales en el Marketplace si así el cliente lo requiere.

Paquete 4: para pymes que poseen tienda online propia.

A estas pymes se les ofrecerá servicios de asesoría de mejora de procesos actuales en cualquiera de las etapas del e-commerce. Se ofrecerá servicios de benchmarking de los sistemas actuales, detección de problemas, detección de caídas de compras en el carrito de compras, problemas en la logística, quejas y reclamos de clientes, aumento del tráfico al sitio web, branding, mejorada estrategia de marketing digital, medición de satisfacción del cliente, entre otros servicios.

5.5.2. Plaza

La empresa tendrá una oficina en la ciudad de Buenos Aires por ser la ciudad capital de Argentina, en dónde estarán basados los empleados y en dónde se atenderán a clientes y prospectos, y a los proveedores y socios estratégicos. A fin de bajar costos operativos, se fomentará el trabajo remoto para consultores y administradores de proyecto, permitiendo esto emplear a profesionales y proveedores de provincias del interior del país. Se entregará a los empleados computadoras portátiles y teléfonos portátiles, para realizar su trabajo de forma remota fácilmente. Los cursos también serán remotos a través de internet.

5.5.3. Promoción

Primeramente, un elemento de promoción de los servicios que utilizará la compañía son los casos de éxito de nuestros consultores, ya que no se contará con casos propios. Una vez que se vayan finalizando proyectos con éxito, se los utilizará como casos de éxito referenciales, siempre que el cliente este de acuerdo en hacerlo. Se fomentará el boca-en-boca de potenciales y actuales clientes. Para atraer nuevos clientes, se desarrollará un sitio web en donde se detallen los servicios brindados por la compañía, casos de éxito, quienes son los actuales clientes, y conducir a los visitantes a comunicarse con la compañía. Además, se harán campañas de marketing digital en redes sociales y a través de email a bases de datos de correos electrónicos adquiridas de terceros. También se contará con presencia en eventos y

conferencias sobre e-commerce del país, sobre marketing digital y redes sociales, y sobre eventos relacionados con pymes en el país. Se repartirá folletería a las pymes más pequeñas y se les ofrecerá asesoría vía telefónica. A las pymes de mediano tamaño se las contactará a través de los vendedores especializados. Los cursos que brinde la compañía servirán para promocionar los servicios ya que serán dados por los mismos consultores que les brindarán el servicio. En una primera etapa se buscará registrar en Adwords ciertas palabras claves las cuales no generen demasiados costos a la compañía, pero permitan traccionar clientes al sitio web de la compañía.

5.5.4. Precio

Los precios deberán mantenerse accesible para una pyme típica de Argentina, comparándolo con los precios de una consultora multi-nacional. Esto se logrará utilizando herramientas de software de código abierto y libre, de bajo costo, y logrando asociaciones con proveedores para mantener los costos bajos en los servicios tercerizados. No se debe descuidar la calidad del servicio ya que este debe ser equiparable al de una consultora multi-nacional. Se pueden lograr precios bajos priorizando sólo aquellas etapas del e-commerce que pueden resultarle una ventaja competitiva a la pyme (por ejemplo, mejorar los procesos de logística puede resultar costoso para la pyme y no brindarle una ventaja competitiva por sobre las demás pymes del rubro).

5.5.5. Personas

La compañía contará con los siguientes equipos de trabajo:

- Consultores: cómo se ofrecerá un servicio de consultoría sobre tecnologías de la información, marketing digital y de procesos de e-commerce, serán necesarios un profesional semi-senior del área de sistemas y tecnologías, un semi-senior de marketing digital y un senior de e-commerce. A su vez como se expuso en Producto, el servicio principal de la compañía es unir lazos entre clientes y proveedores de servicios especializados, sin embargo, se debe contar con un equipo de consultores especializados propios, con amplia experiencia y casos de éxito, que se encarguen de coordinar las acciones y los servicios brindados por los proveedores y socios estratégicos. Estos deberán establecer la estrategia de comercio electrónico personalizada al cliente, y luego controlar los servicios brindados por los proveedores externos, ya que están actuando indirectamente en nombre de la compañía, y es necesario garantizar la buena calidad del servicio punta a punta. También servirán

para promocionar los servicios brindados y como referencia a clientes, ya que la compañía no cuenta con casos propios de éxito, por lo que se utilizarán los casos de éxitos de nuestros consultores para promocionar la compañía. Por lo tanto, no es necesario contar con tantos consultores como proyectos cuente la compañía en curso. Por cada proyecto finalizado exitosamente recibirán un bono fijo equivalente a su sueldo mensual.

- **Administradores de proyectos:** serán los encargados de administrar los proyectos de implantación de las estrategias de comercio electrónico en los clientes que adquirieron el servicio de la compañía. Deberán coordinar las acciones de los proveedores y socios estratégicos en sus proyectos, controlar el uso de los recursos y demás temas financieros de sus proyectos. Además, deberán alinearse con los líderes técnicos (consultores) a fin de lograr implementaciones exitosas, y el servicio logre ser de buena calidad, a su vez que los proyectos sean saludables financieramente. Cada administrador tendrá a cargo uno o más proyectos, dependiendo de la magnitud de los mismos, y de la experiencia que tenga administrando proyectos similares. Por cada proyecto finalizado exitosamente recibirán un bono fijo equivalente a su sueldo mensual.
- **Vendedores técnicos:** serán consultores de pre-venta, quienes asesoran a los potenciales clientes y prospectos en cuanto a servicios que la compañía ofrece, y cómo estos pueden satisfacerle distintas necesidades, y encontrar servicios personalizables a cada cliente. Harán también demostraciones y pruebas de concepto personalizadas a distintos clientes y prospectos. También brindarán cursos y conferencias, a fin de promocionar los servicios de la compañía. En una primera fase, se contará con un profesional senior con conocimientos y experiencia en e-commerce y marketing digital, cuya comisión por venta será del 5% del monto total de la transacción. Deberá estar con constante comunicación con los consultores a fin de retroalimentarse de experiencias en campo.
- **Vendedores:** son un importante instrumento para crear conciencia de la marca y que ayudarán - mediante su interacción directa con los clientes – a lograr una mayor participación de mercado. Por ello es de suma importancia su elección y la forma en que prestarán su servicio a los clientes, porque permitirá darle a conocer el profesionalismo con que se desarrollará el servicio y es una forma de transmitir la calidad del mismo. Pues, de ello depende gran parte del éxito o fracaso de todos los esfuerzos de la organización en la captación de los clientes. Su principal rol es el de

captar nuevos clientes y mercados, y deberán contar con su propia cartera de clientes y prospectos. También deberán relevar el estado actual del mercado de e-commerce en las pymes locales y compartirlo con la gerencia y con los consultores y vendedores técnicos. Con estos últimos deberán aliarse para armar soluciones personalizadas a clientes. Su comisión será del 5% sobre el monto total de la transacción.

- **Relacionamiento con proveedores y socios estratégicos:** se contará con un profesional senior encargado de establecer el relacionamiento con proveedores y socios estratégicos encargados de ofrecer servicios relacionados con las distintas etapas de un e-commerce. Deberán establecer lazos con distintas consultoras y compañías que ofrezcan distintas opciones en cuanto a calidad y costos, para adecuarse a las necesidades de las distintas pymes locales, y poder armar soluciones personalizadas. También serán los encargados de mantener los lazos y las asociaciones con los actuales socios, y de garantizar que sus servicios sean de calidad, ya que esto impacta en el servicio que brinda la compañía. Por esto, es clave su interacción con los consultores y administradores de proyecto.
- **Marketing:** se contará con un profesional senior de marketing, el cuál se encargará de realizar acciones de comunicación de marketing en diversos canales. También trabajará cercanamente con el área comercial a fin de asistir en la generación de nuevos clientes y abrir nuevos mercados. Con el área comercial técnica coordinará eventos y capacitaciones a clientes actuales y potenciales. Con consultores y administradores de proyecto trabajará en cuidar a los actuales clientes y proporcionarles capacitación y eventos especializados. Con la gerencia general trabajará en definir nuevos mercados, nuevos ofrecimientos de servicios, y establecer los precios. Se encargará de llevar a cabo las mediciones a fin de generar reportes de rendimiento a la gerencia general.
- **Gerencia:** se contará con un gerente general, el cuál tendrá a cargo la administración general de la compañía. Deberá coordinar las acciones de cada uno de los empleados de la compañía, a su vez de garantizar la estabilidad y la salud financiera de la compañía. Deberá determinar la estrategia general de la compañía y establecer el camino hacia el cual deberán avanzar todos los empleados. Debe asegurar la capacitación regular de todos los empleados. A partir de los reportes generados por el área de marketing, tomará las decisiones estratégicas pertinentes.

- Finanzas y contabilidad: se tercerizarán la mayoría de los asuntos financieros y contables de la compañía, y se contará con un profesional contable semi-senior de medio tiempo que se encargue de las gestiones con la tercera parte.

En el centro de todas las acciones de la compañía se debe encontrar el cliente, por lo tanto, se debe abogar al buen trato con el cliente y a brindarle soluciones acordes a sus necesidades, en el menor tiempo posible de respuesta, y de buena calidad. Como en todo servicio, el cliente debe ser incluido desde las etapas tempranas del engagement como pieza activa, y debe trabajar cercanamente con los profesionales de la compañía en armar una solución acorde a sus necesidades, y en caso de cambios de último momento en los requerimientos, mantenerlo al tanto de todos los cambios en las definiciones dentro del proyecto de implementación. La escucha debe ser siempre proactiva tanto a potenciales como actuales clientes, a fin de actuar los más rápido posible a sus demandas. Deben existir canales de comunicación diversos con los clientes: telefónico, chat, redes sociales y correo electrónico, y tanto vendedores, como consultores y administradores de proyectos deben estar atentos a estos canales. Los tiempos de respuesta en todos los canales deben ser lo más bajo posible. El objetivo debe ser el de generar referencias de proyectos exitosos y casos de éxito referenciales en el futuro, a su vez fomentar el boca-en-boca de los buenos servicios que brinda la compañía.

5.5.6. Pruebas físicas

Debido a que se trata de un servicio, es necesario generar elementos tangibles para los clientes que den evidencia del servicio de calidad entregado. Por esto los folletos repartidos a las pequeñas pymes deben ser a color y de calidad, los cursos deben realizarse en salones con todos los elementos y la tecnología necesaria, y los regalos y elementos de publicidad repartidos a los clientes deben ser de calidad. Los vendedores deben utilizar vestimenta formal y elegante, y los consultores vestir vestimenta elegante y utilizar recursos modernos y actualizados. Los manuales de usuario y documentos entregables entregados al cliente deberán estar impresos a color y encuadernados.

Todos los proveedores deberán adecuarse a esto también.

5.5.7. Procesos

Todas las transacciones comerciales estarán englobadas en Oportunidades, donde todo se registrará en un sistema del tipo CRM, en el cual la gerencia pueda consultar regularmente y tomar decisiones acordes. Se registrarán todas las acciones que tanto los vendedores, vendedores técnicos y marketing realice como parte de una oportunidad comercial. Una vez

que la venta se realizó, comienza el Proyecto, en dónde se realizan todas las tareas que forman parte del servicio adquirido por el cliente. Aquí también se utilizarán herramientas de software para registrar todas las acciones realizadas por consultores y administradores de proyecto, a fin de generar reportes de utilización y financieros. En estos casos, los proveedores deberán ajustarse a esto y poder acceder a esta herramienta para completar la información de sus servicios. El rol del administrador de proyecto es primordial para garantizar que esto suceda. Es importante que finalmente los proyectos sean de corta duración a fin de garantizar plazos de entrega cortos pero que cumplan las expectativas del cliente, por lo que se podrán utilizar metodologías ágiles de desarrollo. Sin un relevamiento fiel de los requerimientos de los clientes, no podrán lograrse tiempos cortos de entrega de los servicios comprometidos al cliente.

5.6. Modelo del triciclo

También se utilizará el modelo del triciclo de Levy explicado en la sección 2.16 del presente trabajo, para comparar nuestro servicio al de la competencia y al ideal. A modo de facilidad de lectura, se reproducirá el diagrama nuevamente aquí:

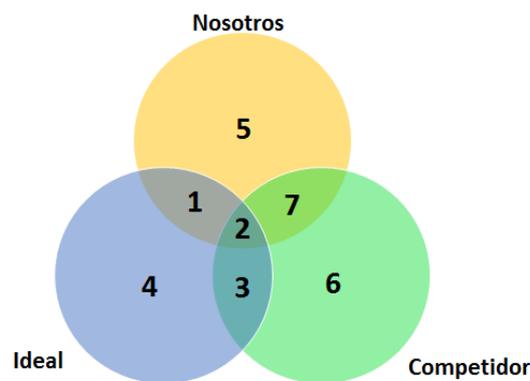


Ilustración 9. Modelo Triciclo en la startup

5.6.1. Atributos 1

- Precio accesible para una pyme.
- Agilidad y rapidez en el desarrollo de estrategias de comercio electrónico y para adaptarse al entorno y el mercado.
- Soluciones acordes al presupuesto de una pyme local.
- Facilidad para adaptarse a los procesos del cliente.
- Todos los profesionales se encuentran basados localmente.

5.6.2. Atributos 2

- Profesionales con experiencia en implementaciones de estrategias de comercio electrónico.
- Soluciones personalizadas y adaptadas a cada cliente.
- Estructura y procesos de negocio centradas en las necesidades del cliente.

5.6.3. Atributos 3

- Experiencia y casos de éxito comprobables en el mercado del e-commerce.
- Una marca reconocida en el mercado del comercio electrónico a nivel mundial.
- Más recursos para destinar a los proyectos de implementación.

5.6.4. Atributos 4

- Combinación precisa de precios bajos, experiencia en el mercado del e-commerce, y rapidez en el desarrollo de soluciones de e-commerce.
- Cercanía de los profesionales de la empresa con todos los actuales y pasados clientes.
- Tiempos de respuesta muy bajos a dudas y preguntas de los potenciales y actuales clientes.

5.6.5. Atributos 5

- Al tratarse de una startup pequeña, cada uno de los profesionales de la empresa conoce a cada uno de los clientes y sus pormenores, como así también todos los detalles de cada uno de los proyectos de la compañía.
- Empresa local enfocada en el mercado local.

5.6.6. Atributos 6

- Al tratarse de multi-nacionales de renombre, poseen toda una estructura y procesos complejos que apoyan a su negocio.
- Proyectos anteriores dentro del mercado del comercio electrónico en el cual basarse a la hora de comenzar nuevos proyectos.

5.6.7. Atributos 7

- Acceso a herramientas de software para todas las necesidades del mercado.
- Documentación y manuales de productos y procesos de comercio electrónico.

6. Bibliografía

- Asociación Española de Comercio Electrónico y Marketing Relacional. (2009). *Libro blanco del comercio electrónico*.
- Bitner, M. J., & Booms, B. H. (1981). Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms. (J. Donnelly, & W. R. George, Edits.) *Marketing of Services*, 47-51.
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (2016). *Estudio Anual de Comercio Electrónico 2015*.
- Evans, D. S., Hagiu, A., & Schmalensee, R. (2006). *Invisible Engines. How Software Platforms Drive Innovation*. The MIT Press.
- Forrester. (2016). *eCommerce Trends And Outlook For Latin America*.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de Administración Financiera* (12th ed.). México: Pearson Educación.
- Hello Google. (27 de Octubre de 2008). *Desarrollar y posicionar una tienda web*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2016, de <http://www.hellogoogle.com/elegir-la-plataforma-de-e-commerce/>
- Kawasaki, G. (2006). *El arte de empezar*. Ediciones Kantolla S.I.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing* (12th ed.). México: Pearson Educación.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2012). *Management Information System*. (22nd ed.). Prentice Hall.
- Levy, A. R. (1998). *Mayonesa. La esencia del Marketing. Principios Fundamentales del Desarrollo Competitivo*. Granica.
- Mayoral, L. (2001). *Metodología del trabajo de tesis*. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos aires.
- McDaniel, C., & Gates, R. (1998). *Marketing research essentials* (2nd ed.). Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Ries, A., & Trout, J. (1989). *Posicionamiento*. McGraw-Hill.

Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Publishing Group.

Solomon, M. R. (2008). *Comportamiento del consumidor: comprar, tener y ser* (7th ed.). Prentice Hall Mexico.

Stern, J. E. (2014). Globalización y negocios.

The World Bank. (2006). *¿Qué es RSE?* Obtenido de <http://www.worldbank.org/>

7. Anexos

7.1. Entrevistas completas

7.1.1. Sean Summers

Perfil de LinkedIn: <https://ar.linkedin.com/in/sean-summers-870363>

Entrevista completa: ver audio adjunto Sean_Summers.m4a.

7.1.2. Patricia Jebsen

Perfil de LinkedIn: <https://ar.linkedin.com/in/patriciajebsen>

Entrevista completa: ver Anexo 7.2.

7.1.3. Mauricio Sucasas

Perfil de LinkedIn: <https://br.linkedin.com/in/mauriciosucasas>

Entrevista completa: ver audio adjunto Mauricio_Sucasas.mp3.

7.1.4. Omar Vigetti

Perfil de LinkedIn: <https://ar.linkedin.com/in/omarvigetti>

Entrevista completa: ver audio adjunto Omar_Vigetti.m4a.

7.1.5. Wayne Teigen

Perfil de LinkedIn: <https://pe.linkedin.com/in/wayneteigen>

Entrevista completa: ver audios adjuntos Wayne_Teigen_parte1.m4a y Wayne_Teigen_parte2.m4a.

7.1.6. Leandro Peralta

Perfil de LinkedIn: <https://cl.linkedin.com/in/1a2b2cd>

Entrevista completa: ver audio adjunto Leandro_Peralta.mp3.

7.1.7. Luis Dujovne

Perfil de LinkedIn: <https://cl.linkedin.com/in/ldujovne>

Entrevista completa: ver audio adjunto Luis_Dujovne.mp3.

7.1.8. Martín Ibarra

Perfil de LinkedIn: <https://ar.linkedin.com/in/martin-ibarra-3307617>

Entrevista completa: ver audio adjunto Martin_Ibarra.mp3.

7.1.9. Nicolás Benvenuto

Perfil de LinkedIn: <https://ar.linkedin.com/in/nicobenve>

Entrevista completa: ver audio adjunto Nicolas_Benvenuto.mp3.

7.1.10. Laura Wainberg

Perfil de LinkedIn: <https://ar.linkedin.com/in/laura-wainberg-162b24>

Entrevista completa: ver Anexo 7.3.

7.2. Entrevista a Patricia Jepsen

Por pedido explícito del entrevistado, la entrevista se realizó a través de correo electrónico. A pesar de su abultada agenda y limitada disponibilidad, no se quería dejar de conocer acerca de la profunda experiencia y grandes conocimientos del experto en el mercado de e-commerce local. A continuación, se transcriben los correos electrónicos intercambiados entre el entrevistador y el entrevistado.

De: Hernán Di Bella
Enviado el: miércoles, 28 de septiembre de 2016 09:11 p.m.
Para: Jepsen, Patricia
Asunto:

Hola Patricia,

Tal cual me pediste por LinkedIn, te transcribo las preguntas por mail. Nuevamente, toda ayuda que puedas darme, compartiendo toda tu experiencia, te lo voy a agradecer muchísimo.

Saludos,

Preguntas (te adjunto el word también por si preferís contestarlo ahí mismo):

1- ¿Considera que el mercado de e-commerce ha llegado a un techo en el país?

2/6

NO, el mercado va a seguir en los próximos años

1.a- ¿Ud. cree que lo hará en todos los segmentos, a misma velocidad? ¿Qué segmentos lo harán en mayor magnitud?

Crecimiento por rubro del año pasado

| Categoría - Rubro | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | | |
|---|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|--------------|
| | | | | Millones de \$ | Participación | Crecimiento |
| Pasajes y turismo | 3.800 | 6.600 | 9.990 | 17.309 | 28% | 73.3% |
| Equipos y accesorios de electrónica, TI y telefonía | 1.600 | 2.500 | 4.525 | 8.013 | 13% | 77.1% |
| Alimentos, bebidas y artículos limpieza. | 1.200 | 1.800 | 2.520 | 3.591 | 6% | 42.5% |
| Electrodomésticos (línea blanca y marrón) | 600 | 1.000 | 1.910 | 3.284 | 5% | 71.9% |
| Bicicletas y accesorios | s/d | s/d | 1847 | 3.101 | 5% | 67.9% |
| Materiales y herramientas de construcción | s/d | s/d | 1675 | 2.971 | 5% | 77.4% |
| Indumentaria de vestir y deportiva | 440 | 740 | 1.510 | 2.743 | 4% | 81.7% |
| Artículos para el hogar | 440 | 840 | 1.360 | 2.278 | 4% | 67.5% |
| Entradas espectáculos y eventos | 480 | 690 | 1.090 | 2.001 | 3% | 83.6% |
| Artículos de oficina | 370 | 550 | 840 | 1.444 | 2% | 72.0% |
| Artículos deportivos | s/d | 420 | 793.8 | 1.385 | 2% | 74.5% |
| Accesorios para autos y motos | s/d | 500 | 780 | 1.348 | 2% | 72.9% |
| Ropa y accesorios para bebés | s/d | 330 | 560 | 1.006 | 2% | 79.6% |
| Juguetes y juegos | s/d | 350 | 580 | 995 | 2% | 71.5% |
| Otros | 6.360 | 6.680 | 6.319 | 10.633 | 18% | 68.3% |
| Total B2C | 15.290 | 23.000 | 36.300 | 62.104 | 100% | 71.1% |
| C2C | 1.400 | 1.800 | 3.800 | 6.381 | | 67.9% |
| C2C (% del total) | 8.4% | 7.5% | 9.5% | 9.3% | | 70.8% |
| Total B2C + C2C | 16.690 | 24.800 | 40.100 | 68.486 | | |

2- ¿Piensa que hoy en día resulta económicamente inaccesible para una pyme local contar con su propia plataforma de e-commerce?

No, me parece que es mas económico vender por internet que en una tienda física. Hay varias opciones gratuitas inclusive o de muy bajo costo

2.a- ¿Cuáles considera que son los mayores desafíos para una pyme ingresar al mercado del e-commerce?

Contar con las personas correctas para realizar el trabajo

3- ¿Qué puntos debería tener en cuenta una pyme a la hora de contratar los servicios de consultoría de e-commerce?

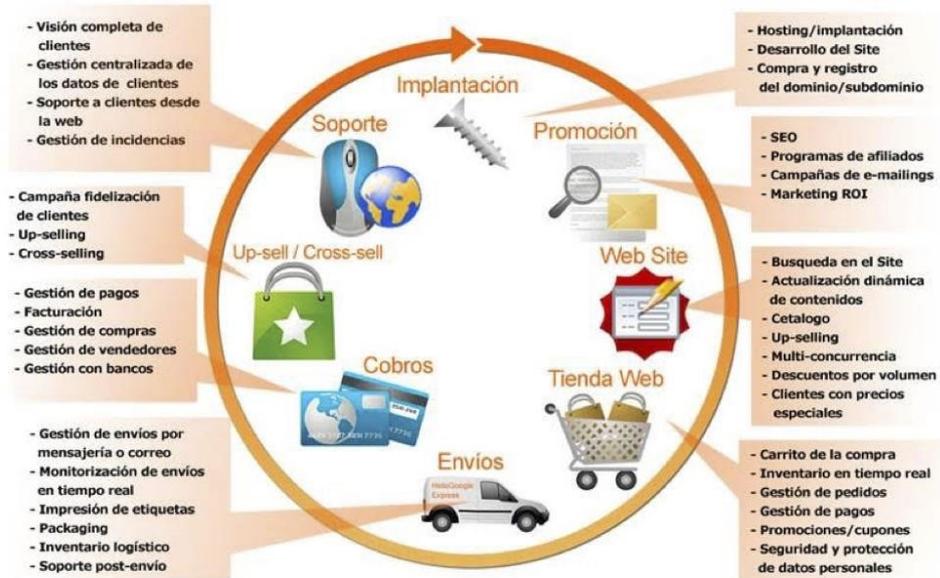
Que sea un consulto con experiencia en implementar sitios de ecommerce, que pueda demostrar resultados

3.a- ¿Qué estrategia cree Ud. debería adoptar una consultora nueva y aun desconocida en el mercado?

Creo que tiene que buscar algunos casos de éxito y comunicarlos

4- ¿Con qué servicios y tecnologías hoy en día debería contar toda pyme local para poder triunfar en el mundo del e-commerce?

Adjunto gráfico para este respuesta



HelloGoogle.com 2008

5- ¿Considera que contar con una estrategia integral de marketing digital para la tienda online de una pyme local puede resultar económicamente una utopía?

6- Se puede realizar. De hecho se puede invertir y ver resultado directos en forma rapida

6.a- ¿En qué considera que una pyme debería invertir primeramente para ver esos resultados rápidos?

En capacitar o tomar a la persona correcta para este puesto. La mayoría lo hace con alguna persona que ya esta en la estructura y que no sabe nada del tema

7- ¿Deberían las pymes aplicar las mismas estrategias de marketing que aplican en sus tiendas físicas, en sus tiendas online (mismos precios, mismos productos, etc.)?

8- No, yo buscaría un nicho de productos/servicios

7- ¿Qué problemáticas existen hoy en día en el mercado de e-commerce local?

Hay un desafío grande con la logística

7.a- ¿Ud. cree que esta problemática se verá mayormente resuelta en el corto plazo (un año)?

no

9- ¿Puede resultarle a una pyme local imposible competir con una gran empresa ya establecida en el mercado del e-commerce?

No si busca un nicho y es buena en la servicio que brinda

9.a- ¿Qué servicios considera son un diferencial para una pyme?

Por ejemplo puede diferenciarse en la entrega (menos tiempo, mejor servicio)

10- ¿En qué cree que debería enfocar la mayoría de sus esfuerzos económicos y personales una pyme local? Email marketing, Social Media, SEO, SEM...

Producto y servicio (logística, entrega, devoluciones, etc.)

11- Según su experiencia, ¿puede una tienda virtual propia en una pyme local representar una ventaja competitiva con respecto a pymes cuya única presencia es en Marketplaces públicos?

Si, puede ofrecer por ejemplo retiro en sucursal, puede generar valor a través del asesoramiento, conocimiento del producto, etc

7.3. Entrevista a Laura Weinberg

Por pedido explícito del entrevistado, la entrevista se realizó a través de correo electrónico. A pesar de su abultada agenda y limitada disponibilidad, no se quería dejar de conocer acerca de la profunda experiencia y grandes conocimientos del experto en el mercado de e-commerce local. A continuación, se transcribe la entrevista.

Preguntas

1- ¿Considera que el mercado de e-commerce ha llegado a un techo en el país?

Respuesta:

No. Se podría considerar que el e-commerce está empezando a madurar incipientemente. Lejos del techo está. Por eso tiene un crecimiento importantísimo.

Ha crecido 70% en 2015 y 60% en mitad del 2016.

La falta muchísimo por madurar... Mi opinión personal es que Argentina recién está arrancando

2- ¿Piensa que hoy en día resulta económicamente inaccesible para una pyme local contar con su propia plataforma de e-commerce?

Respuesta:

No considero que el primer paso sea tener una plataforma de e-commerce propia.

Hay muchas opciones a explorar previo a eso y veo que así lo hacen las empresas.

Tienen muchas opciones, como meterse en plataformas de otros, o tener una plataforma como servicio, o más aún contratar un servicio de e-commerce que incluya la logística.

En el rubro textil por ejemplo, o rubro moda, hay agencias que se ocupan del sitio y de la logística y cobran un porcentaje de lo vendido...

Así veo que comienzan algunas pymes, luego el negocio se transforma en una unidad por demás estratégica como para tercerizarla. Incluso la transformación digital de las empresas hace que no sea el canal digital un canal independiente, si no un canal que potencia mucho el resto.

3- ¿Qué puntos debería tener en cuenta una pyme a la hora de contratar los servicios de consultoría de e-commerce?

Respuesta:

Los servicios de consultoría de un e-commerce deberían estar más basados en el negocio que en la tecnología. Uno de los puntos que frustra la mayoría de los e-commerce es las falsas expectativas de quienes lo contratan. El que contrata su primer e-commerce no sabe lo que contrata, por lo tanto, la consultoría debería educarlo con experiencias previas.

Un buen servicio de consultoría debe apoyar y acompañar el proceso de madurez de la organización tanto en su transformación digital como en su canal de e-commerce.

Una buena consultoría debe manejar expectativas, de forma tal de evitar las siempre mismas frustraciones que veo en muchos casos.

Una vez comenzado el ejercicio experimental de un primer e-commerce, es importante que la plataforma cuente con una tienda sólida, que no se ahorre en espacio para imágenes y videos, que pueda medir la experiencia del usuario. Existen muchas herramientas que me permiten ver lo que está haciendo un usuario como para entenderlo mejor y corregir los errores que aparezcan.

Uno de los temas más importantes es la logística, entender que el e-commerce no es un canal independiente si no que se integra a la logística de la empresa.

4- ¿Con qué servicios y tecnologías hoy en día debería contar toda pyme local para poder triunfar en el mundo del e-commerce?

Respuesta:

Debería contar con una plataforma de e-commerce y un servicio que permita ir la modificando acorde a las necesidades de negocios

Hoy se está intentando focalizarse más en el cliente, por lo cual un servicio que lo ayude a entender como compran los diferentes segmentos de su clientela y diseñar experiencias de acuerdo a esa segmentación.

Es importante que cuenten con algún socio que los acompañe en este proceso de entender su segmentación basada en comportamiento, utilizando tecnologías que le permitan escuchar que es lo que están haciendo sus clientes y traer clientes a su sitio que hoy no están. Este último servicio en general lo ofrece alguna agencia, que incluso lo puede ayudar a definir el “customer Journey”, o sea cual es el ciclo de vida de cada uno de esos segmentos, de forma tal de ofrecer mensajes relevantes en cada momento del ciclo de vida de los segmentos tradicionales (geográficos, por sexo) + los segmentos por comportamiento.

Es importante que cuenten con herramientas para medir que pasa es su sitio y como reaccionar frente a esas señales.

Tambien deben contar y poder tener flexibilidad en cuanto a la capacidad de procesamiento de su sitio, que muy factiblemente tenga picos, o sea sea muy diferente un lunes por la mañana que en un black Friday.

Tambien es importante que cuenten con herramientas que le permitan lograr la omnicanalidad, o sea la identificación del cliente independientemente de por que canal esta accediendo en este momento.

Es bueno conocer su historia y su comportamiento para poder responderle con mensajes relevantes en cada momento de su ciclo de vida.

5- ¿Considera que contar con una estrategia integral de marketing digital para la tienda online de una pyme local puede resultar económicamente una utopía?

Respuesta:

No. Considero que no se puede salir el on-line sin una estrategia de Marketing digital.

Lo interesante de la estrategia de Marketing digital es que no es tan cara y se repaga con buenas decisiones, que si no se ejecutan cuestan mucho dinero.

6- ¿Deberían las pymes aplicar las mismas estrategias de marketing que aplican en sus tiendas físicas, en sus tiendas online (mismos precios, mismos productos, etc.)?

Respuesta:

Puede haber diferencias de precios, o incluso diferencias de productos, lo importante es entender que el cliente es el mismo, y que las estrategias se diseñen pensando en ese mismo cliente.

Por supuesto puede pasar que un producto sea más económico a través de un canal, ya que la logística se abarata y el cliente que puede aprovechar esa oferta, estará muy contento.

Creo que hay que armar estrategias de prueba, medición continuamente para ir sacándole provecho a los esfuerzos continuamente.

Pienso que hay que armar una estrategia de marketing pensando en el cliente más que en el canal.

7- ¿Qué problemáticas existen hoy en día en el mercado de e-commerce local?

Respuesta:

Uno de los problemas más grandes hoy es la logística que en Argentina es muy cara y encarece el canal on-line.

Otra la cantidad de usuarios que están en internet (cada vez son más) y que usan la tarjeta para comprar en internet.

Otro gran problema es la infraestructura de proveedores de internet y Mobile.

Otra las leyes que todavía no acompañan la experiencia digital de fraudes.

Basicamente creo que las empresas deben cambiar su mirada del cliente para poder lograr su transformación cultural.

8- ¿Puede resultarle a una pyme local imposible competir con una gran empresa ya establecida en el mercado del e-commerce?

Respuesta:

No. El tema es que encuentre la forma de ser relevante para el usuario. Tal vez respondiendo a una necesidad que la grande no puede satisfacer, logra ganarle el mercado.

9- ¿En qué cree que debería enfocar la mayoría de sus esfuerzos económicos y personales una pyme local? Email marketing, Social Media, SEO, SEM...

Respuesta:

Creo que esto no son Os sino Ys...prefiero un poquito de cada una de las estrategias que mucho Social Media y nada de SEO o SEM

La estrategia debería ser pruebo, mido y reacciono. Especialmente en temas digitales.

10- Según su experiencia, ¿puede una tienda virtual propia en una pyme local representar una ventaja competitiva con respecto a pymes cuya única presencia es en Marketplaces públicos?

Respuesta:

Si. Me ha tocado trabajar con empresas que han explotado la ventaja de tener tiendas físicas..Hay que entender el caso, pero por ejemplo la logística se puede abaratar de esa forma. La llegada a todos los clientes, la conveniencia para el cliente de contar con la tienda.

Creo que la empresa que tiene tiendas físicas, si lo sabe explotar y , pone el esfuerzo en crear un market place de la misma calidad que un buen market place solo virtual, tiene una ventaja y una barrera de entrada por sobre la otra, que si o si debe explotar