



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



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

---

**ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA  
DE MARKETING**

---

PROYECTO  
TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

---

Tumayorista.com, un e-commerce mayorista.

---

AUTOR: LIC. LEANDRO MARTÍN CRAPANZANO

DIRECTOR: DR. JOSÉ IGNACIO AMODEÍ

JUNIO 2019

---



|  |   |   |
|--|---|---|
| <b>Solicitud de evaluación de TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN</b>   |   | Código de la Especialización                          |
| Nombre y apellido del alumno<br>Leandro Martín Crapanzano  |   | Tipo y N° de documento de identidad<br>DNI 33.240.781 |
| Año de ingreso a la Especialización –<br>Ciclo 2017  | Fecha de aprobación de la última asignatura rendida<br>Noviembre 2018 |   |
| Título del Trabajo Final<br><br>Tumayorista.com, un e-commerce mayorista.  |   |   |
| Solicitud del Tutor de Trabajo Final<br><br>Comunico a la Dirección de la Especialización que el Trabajo Final bajo mi tutoría se encuentra satisfactoriamente concluido. Por lo tanto, solicito se proceda a su evaluación y calificación final.<br><br>Firma del Tutor de Trabajo Final .....<br><br>Aclaración.....<br><br>Lugar y fecha..... |   |   |
| <b>Datos de contacto del Tutor</b>   |   |   |
| Mail:<br>jose-ignacio.amodei@scentiaconsulting.com.ar  | Teléfonos:<br>15-4409-6876  |   |
| Se adjunta a este formulario: <ul style="list-style-type: none"><li>• Trabajo Final de Especialización impreso (1 copia)</li><li>• Trabajo Final en formato digital (versión Word y PDF enviada por mail)</li><li>• Certificado analítico</li></ul>  |   |   |
| Fecha  | Firma del alumno  |   |



## Resumen del Proyecto

Un contexto inflacionario desmedido acompañado de una pérdida del poder adquisitivo con carácter crónico (Bermúdez, 2019), obligó a muchas familias a adoptar nuevos hábitos de consumo. En esta nueva realidad, según asevera Kantar Worldpanel<sup>1</sup>, el canal mayorista fue quien se destacó sobre el resto de canales de venta, ya que ofrecía al consumidor precios por debajo de la media del mercado.

Si bien en principio, resolvía la cuestión alarmante de la gran escalada de precios en la canasta básica, empezaron a nacer otros dilemas para el consumidor. Asuntos como la distancia de estos puntos de venta, el gran volumen que debían comprar, el tiempo a destinar para complementar estas acciones o el poco atractivo que este tipo de tienda ofrecen, son algunas de las variables que están haciendo que el consumidor no esté satisfecho o peor aún, abandone estas tiendas.

Este proyecto tiene como fin crear el plan de marketing de un nuevo negocio. Y es el de brindar a todas las familias de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la posibilidad de contar con precios mayoristas en su domicilio. La misión será asegurar a todo consumidor el mejor precio, junto con un ahorro magistral de tiempo.

Su originalidad estará dada por el atractivo de su desarrollo tecnológico, junto con un sistema de distribución a muy bajo costo.

Emprenderemos una investigación cualitativa y cuantitativa en base a encuestas en distintos puntos de venta mayorista, para poder detectar así los Insight de nuestro cliente meta. Parte de nuestra metodología será analizar los trabajos de auditoría de mercado para detectar las familias de productos a comercializar y diseñar una estrategia comercial exitosa.

## Palabras Clave

Economía del consumidor, marketing, creación de empresas, economía de la empresa.

Clasificación JEL<sup>2</sup>: D11, M31, M13, M21.

<sup>1</sup> Kantar Worldpanel es la empresa más grande de recolección de datos y relevamientos de consumo. En Argentina cuenta con un panel una muestra de 5200 hogares.

<sup>2</sup> El JEL (Journal of Economic Literature) es el sistema de clasificación de artículos y revistas económicas utilizado desde el año 1991.



## Índice

|   |    |
|---|----|
| Introducción .....  | 1  |
| Fundamentación .....                                      | 1  |
| Planteamiento del tema .....                              | 2  |
| Objetivos .....   | 3  |
| Objetivo General .....                                    | 3  |
| Objetivos específicos .....                               | 3  |
| Metodología de la investigación .....                     | 3  |
| Objetivo de la investigación.....                         | 3  |
| Target a analizar (Consumidor Final) .....                | 4  |
| Acción Estándar .....                                     | 5  |
| Marco teórico .....                                       | 5  |
| Preliminar .....  | 5  |
| Consumidor .....  | 5  |
| Estrategia.....   | 7  |
| E-Commerce .....  | 8  |
| Investigación .....                                       | 8  |
| Estrategia.....   | 10 |
| Diagnóstico .....   | 11 |
| Análisis del Macroentorno (P.E.S.T.E.L.) .....            | 11 |
| Político .....  | 11 |
| Económico.....  | 12 |
| Socio-Cultural .....                                      | 13 |
| Tecnológico.....  | 13 |
| Legal.....  | 14 |
| Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....              | 15 |
| Investigación de Mercado: Resultados y conclusiones ..... | 18 |
| Análisis Interno .....                                    | 20 |
| Misión: .....   | 20 |
| Visión: .....   | 20 |
| Valores: .....  | 20 |
| Recursos .....  | 21 |
| Matriz FODA .....   | 21 |



|  |    |
|--|----|
| Fortalezas: .....  | 21 |
| Oportunidades: .....   | 22 |
| Debilidades:.....  | 22 |
| Amenazas: .....  | 22 |
| Diagnóstico .....  | 22 |
| Propuesta de Intervención .....                                  | 23 |
| Crear una nueva unidad de negocio rentable y autosuficiente..... | 23 |
| Breve descripción del servicio .....                             | 24 |
| Plataforma digital .....   | 24 |
| Análisis de Marketing .....                                      | 27 |
| Mix de Marketing.....  | 28 |
| Estructura de Servicio y Productos .....                         | 28 |
| Personal de Contacto.....  | 28 |
| Procesos Estándar.....   | 29 |
| Precio.....  | 29 |
| Plaza .....  | 29 |
| Promoción .....  | 31 |
| Objetivos estratégicos de Marketing.....                         | 31 |
| Estrategia Genérica: Enfoque o Concentración .....               | 31 |
| Plan de Acción .....   | 32 |
| Política de Producto .....                                       | 32 |
| Estandarizar los procesos .....                                  | 33 |
| Política de Precio.....  | 37 |
| Propuesta de valor .....   | 38 |
| Comunicación .....   | 40 |
| Estrategia (Get to by) .....                                     | 40 |
| Política de Comunicación .....                                   | 40 |
| Acciones online.....   | 40 |
| Acciones BTL .....   | 41 |
| Acciones de fidelización y recomendación.....                    | 42 |
| Conclusión .....   | 43 |
| Conclusión Final .....   | 43 |
| Bibliografía .....   | 45 |
| Anexos .....   | 47 |



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





## Introducción

### Fundamentación

El permanente contexto inflacionario que sufrimos en nuestro país, tema tan recurrente que logró alcanzar la cotidianeidad, perdiendo así la sensibilidad e impacto negativo que genera en el consumidor. Al punto de aceptarlo en muchos casos, y en otros, buscar soluciones paliativas. Bajo este marco socioeconómico, el formato de negocio europeo conocido como *hard disccount*<sup>3</sup> (en Argentina modelo Día % o Diarco Barrio), ganó notoriedad y participación sobre el negocio de proximidad, y las tendencias indican que el efecto sigue con carácter ascendente (Vásquez, 2016).

Si bien este cambio de hábito del consumidor resulta interesante y digno de someterlo al análisis (ya que el éxito y supervivencia de muchas marcas puede estar conectado directamente con el correcto análisis de estos negocios). Entendemos que hay otro fenómeno que genera un impacto mucho mayor. Y es que según Kantar Worldpanel, el canal mayorista logró que el 47 por ciento de las familias lo visiten – en 2017– y sumó casi 500.000 nuevos clientes –en comparación con 2016. Esto significa que llegó a la penetración más alta de su historia. En el otro extremo se ubican los hipermercados, como el canal más impactado, ya que pierde participación en un mercado que se contrae año a año (Lippo, 2018).

Ahora bien, ante este escenario donde el ajuste de precios en góndola es permanente, el consumidor ha encontrado herramientas donde poder optimizar sus compras. Podríamos decir, entonces, que estamos frente a un problema con una aparente solución. Pero si ahondamos más en la experiencia del consumidor, para intentar medir su nivel de satisfacción, encontramos indicadores de que hay determinadas problemáticas que están naciendo y otras que no se están resolviendo (Ylarri, 2017).

Tiempo, hay un dicho que dice “Uno no compra con dinero, compra con el tiempo que perdió para obtener ese dinero”. El tiempo a destinar en una compra mayorista es en promedio de 3 a 4 horas, por lo que 1 de cada 4 familias que concurre a una tienda mayorista no regresa jamás.

---

<sup>3</sup> El canal Hard Disccount (o tiendas de descuento) es una fórmula comercial de productos de alimentación y cuidado del hogar caracterizada por: un surtido limitado, la apuesta por la marca de distribuidor, una política constante de bajos precios y, sobre todo, un control sistemático de los costes.



Distancia, las tiendas mayoristas no están ubicadas en los grandes centros urbanos, sino en las inmediaciones del conurbano. Por lo que requiere en muchos casos un desplazamiento que incurre en destinar mayor cantidad de tiempo y en gastos por el traslado.

Promociones, muchas de las mismas están apalancadas por el volumen. Y sobre todo en el canal mayorista. El “6x5” es una oportunidad para el cliente. Ya que, si se tratara de una bebida (y en promedio consume una por día) con esta promoción solo tendría que destinar recursos para consumir por 5 días, ya que el sexto es gratis. Pero qué sucede si el “6x5” es en jabones líquidos de 4 litros (cada botella de estas, equivale a 40 lavados). ¿Existe el bienaventurado consumidor que lleve jabón líquido para lavar su ropa por un plazo de 7 meses?

Desconocimiento del negocio, estudios demuestran que un consumidor promedio retiene hasta un máximo de 10 precios de productos de referencia (Bernal, 2012). Si el negocio aplica una correcta política de precios y promociones sobre estas referencias, el consumidor tendrá la percepción de que dicho negocio es “económico”. Pero el precio promedio del fondo del surtido es similar a la media de un canal minorista y el consumidor lo está detectando.

Recargo por fraccionamiento, las tiendas mayoristas tienen una política de recargo al precio de lista por no llevar bulto cerrado. Este recargo oscila entre el 6 y 12%, según el mayorista y familia de producto. Pero muchas veces la unidad por bulto de proveedor es demasiado alta para la rotación del producto en una vivienda. Un ejemplo sería la compra de aceite de girasol (botella de 1.5 litros). La misma tiene UxB de 12 unidades. Una familia tipo consume en promedio 3 litros de aceite al mes. Para comprar al precio mayorista, deben abastecerse para los siguientes 6 meses.

En este plan de marketing se utilizarán todos los recursos y herramientas que se han trabajado durante el posgrado. Su tema es pertinente con el área de estudio. Ya que estudiaremos al consumidor para detectar sus necesidades y crearemos un negocio que sea capaz de llevarle soluciones integrales para dos aspectos fundamentales en su vida: dinero y tiempo.

## **Planteamiento del tema**

Lo expuesto anteriormente da lugar a preguntarnos, en resumidas cuentas, ¿Cómo hacer una compra inteligente y oportuna? ¿Quién podrá hacer una compra



inteligente? ¿Depende del contexto económico o de la información que se brinde desde el propio canal para que el potencial consumidor tome la decisión? ¿Cómo transmitir los atributos implícitos en este tipo de compra?

¿Existe un consumidor con todos estos atributos? ¿Podemos afirmar que el modelo mayorista resultó ser la solución a los problemas inflacionarios que acogen al consumidor? ¿Cuánto tardará el consumidor en detectarlo?

Solo un consumidor que pueda trasladarse largas distancias, destinar un mínimo de 3 horas en la compra, que cuente con capacidad física y económica para poder stockearse y sea un conocedor experto de los precios en todas las categorías.

El problema es que no existe aún un formato de conveniencia que pueda dar al consumidor la posibilidad de generar una compra inteligente y consciente obteniendo así la mejor relación precio-servicio-tiempo.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Ofrecerle a cada hogar la posibilidad de tener el mejor precio y servicio, sin ser un experto en ahorros o en compras mayoristas.

### **Objetivos específicos**

Identificar a nuestro cliente meta y sus respectivas necesidades.

Crear un negocio rentable y autosuficiente.

Construir dicho negocio ponderando el servicio, optimización del tiempo y satisfacción del cliente como los pilares de la nueva organización.

Posicionar la marca como un servicio y producto totalmente nuevo en el mercado.

## **Metodología de la investigación**

### **Objetivo de la investigación**



- Determinar las variables más importantes que llevan al consumidor a decidir dónde hacer las compras (precio, surtido, tiempo).
- Concluir si mi producto (sitio de e commerce mayorista) es una posible alternativa a los medios tradicionales.
- Entender cómo se insertan las categorías Home Care<sup>4</sup> y Personal Care<sup>5</sup> dentro de las nuevas tendencias de comercio electrónico.

Puntualmente en este estudio nos centraremos en las categorías Home Care, Personal Care (productos no perecederos que conformarán el porfolio de nuestro surtido). Intentaremos descifrar cuál es su impacto en la canasta de consumo masivo tanto en cadenas como en independientes, como también en el canal indirecto<sup>6</sup>. Es de vital importancia para evaluar la sustentabilidad del proyecto en el tiempo.

Estructura de la categoría y Mercado Competitivo: En el mercado de consumo masivo actual, son las cadenas (minoristas de grandes superficies) quienes ostentan más del 70% de cuota de mercado (Vásquez, 2017). Si bien viene perdiendo terreno mes a mes, no debemos olvidar que son estos nuestros principales competidores. Sobre todo, con la variable servicio.

Agosto '18 fue otro mes en el que las cadenas salieron derrotadas. El Self Service se contrae en volumen un 2.3% con respecto a agosto 2017, acumulando en el 2018 una retracción del 0.4% (ver Anexo 1).

Tendencia Self Service en las principales categorías. Todas las canastas han evidenciado variaciones negativas, exceptuando bebidas con alcohol, resaltando la involución de Home Care (-7.6% Agosto / -3.9% Acumulado) y Personal Care (-5.6% Agosto / -1.8% Acumulado) (ver Anexo 2).

### **Target a analizar (Consumidor Final)**

- ❖ Hombres y mujeres residentes en CABA (Zona Norte), decisores que realicen las compras de productos de limpieza periódicamente.
- ❖ NSE C1, C2 y C3.
- ❖ Edades: 25 a 65 años.
- ❖ De la siguiente tipología actitudinales hacia la compra: Innovadores en los procesos de compra.

---

<sup>4</sup> Home Care o HC son todas las categorías de productos destinados al cuidado del hogar, incluyendo cuidado de la ropa.

<sup>5</sup> Personal Care o PC son todas las categorías de productos destinados al cuidado y aseo personal.

<sup>6</sup> Se denomina canal indirecto al retail Mayorista.



- ❖ Hábitos de uso regulares en medios digitales de diversos rubros (diarios digitales, ofertas del mercado, etc.)

Metodología:

- Entrevistas personales: NSE C1 y C2 / C3 (carácter exploratorio).
- Niveles etarios: 25 a 35 años / 36 a 45 años / 50 a 65 años.
- Tamaño de la muestra: 3 entrevistas por subgrupo (total 18).
- 10 compras acompañadas en Hipermercados y plataformas digitales de comercio. Para evaluar la actividad y experiencia.

## **Acción Estándar**

- Expectativas sobre la investigación: Esperamos determinar cuáles son los principales motivadores que llevan a los consumidores a realizar las operaciones.  
También, y considero que es de mayor importancia, poder concluir con los puntos de insatisfacción en cada una de las plataformas.
- Utilidad de la investigación: Los resultados deberían permitirnos orientar nuestras decisiones estratégicas, logrando eficacia en la implementación de esfuerzos comerciales y recursos económicos.

## **Marco teórico**

### **Preliminar**

El marco teórico tendrá dos bases centrales. El estudio del consumidor actual y todo lo relacionado con su conducta, hábitos, expectativas y rol social. El uso de los medios electrónicos para gestionar un sitio de e-commerce que le brinde soluciones a la medida de este consumidor.

### **Consumidor**

En lo que respecta al consumidor, nos amparamos en dos libros contemporáneos del Dr. Roberto Igarza “*Nuevos Medios, Estrategias de Convergencia 3.0*” (Ed. La Crujía, año 2008) y “*Burbujas de ocio*” (ed. La Crujía, año 2009). Gracias a estas investigaciones, lograremos sustentar las nuevas formas de consumo cultural, ya que investigan el impacto de los cambios tecnológicos en la sociedad. Más allá del enfoque técnico, se logra destacar la relevancia del proceso de



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



“digitalización” de las lógicas culturales modernas, que resultan indispensables para nuestro fin comercial.



## Estrategia

Hablar de marketing es hablar en pasado, ya que esa era llegó a su fin. Hoy la marca lo es todo. En un mercado cada vez más exigente y competitivo, como lo es el Retail en Argentina, podemos afirmar que el rol de la marca es decisivo para el éxito de la empresa. Porque el entender las necesidades del consumidor e interactuar mediante la creación de un producto pertinente y de calidad, nos acercan a nuestro nuevo y único propósito: construir la relación Consumidor-Marca. Realzando así el valor de nuestro activo más importante (Di Somma, 2016).

El objetivo principal que nuestra estrategia persigue es lograr asociar los conceptos “Mayorista”, “Oportunidad”, “Ahorro de tiempo y dinero” a nuestra marca, Tumayorista.com

El Branding será de suma importancia para abordar este desafío. Lograr disociar el concepto de branding al de marketing. Ya que originalmente, la concepción de marca (brand) se desprende de una de las 4 P<sup>7</sup> del marketing. Más precisamente de la P de promoción. Por lo que es natural, a primeras nupcias, tratarlos como sinónimos.

Philip Kotler, Hermawan Kartajaya e Iwan Setiawan (2013) sostienen que ya sea en su versión más tradicional y conservadora o en el renovado marketing 3.0<sup>8</sup> se puede afirmar que el marketing son todas las acciones que tomamos para impulsar la compra de nuestros productos y servicios, potencializando sus ventajas y beneficios (p.120).

Mientras que el branding son todas las acciones que podemos generar para el crecimiento de una marca, con el único fin de posicionarla en la mente de los consumidores. A través de la experiencia integral (emoción mediante) que el usuario tenga o pueda tener con ella (Olins, 2004).

En base al texto Estrategias y Políticas de precios del Lic. Aldo Albarellos, buscaremos aplicar el concepto de Revenue Managment a una empresa de venta de productos tangibles.

---

<sup>7</sup> Las 4 P, también llamado “Marketing Mix” nos hacen referencia al diseño de la estrategia de Producto, Precio, Promoción y Plaza (mercado meta). Es la columna vertebral del marketing.

<sup>8</sup> Es un subproducto de la economía digital. El acceso a la información mediante las herramientas digitales, vuelven al consumidor 3.0 un shopper informado, exigente, comparativo. Pero también emocional, y en la búsqueda constantes de experiencias que le brinden una mística y relación con la marca (Jorge Trujillo, 2015).



El Revenue Management o Yield and Revenue Management es la técnica donde, definiendo, midiendo y analizando las correctas variables se gestionan los ingresos de una empresa maximizando el rendimiento.

Podemos afirmar también que la gestión de ingresos es la aplicación disciplinada de herramientas analíticas que predicen el comportamiento del consumidor en un nivel de micromercado, y optimiza la disponibilidad y precio del producto para maximizar el crecimiento de los ingresos. El objetivo principal de la gestión de ingresos es la venta del producto adecuado al cliente adecuado, en el momento adecuado, al precio correcto y en el canal correcto. La esencia de esta disciplina es la comprensión de la percepción del valor del producto para los clientes, alineándola con precisión a los precios de los productos, la colocación y disponibilidad para cada segmento de clientes. Todo esto soportado en una cultura organizacional basada en analítica.

## **E-Commerce**

Por otra parte, y de cara al alma de este trabajo, iniciaremos un camino ascendente en cuanto al nivel de profundidad del tema. Abordaremos el tema con una introducción sobre el comercio digital, a cargo de “*Fundamentos del e-commerce*” (e-book, 2007) de Alexandre Fonseca y “*Guía Práctica de comercio electrónico*” de José Fernando Niño Consuegra. Si bien son materiales básicos y de iniciación, nos ilustran con claridad cómo debe configurarse una tienda virtual, vender y promover de forma efectiva los productos en línea.

Otro gran soporte teórico nos lo brindará “*El libro de comercio electrónico*” (ed. Esic, 2011) de Eduardo Libero. Este libro recolecta muchos ejemplos de las mejores prácticas y empresas exitosas en comercio electrónico. Asimismo, nos permite realizar un benchmarking de empresas que interactúan en distintos rubros y mercados.

## **Investigación**

Para el apartado que comprende a la investigación de mercado, con el fin de obtener los Insight de nuestro consumidor, tomaremos como guía el libro español de Talaya y Collado llamado “*Investigación de Mercado*”. En este manual encontramos sustento teórico a todos los interrogantes que debemos plantearnos no solo a la hora de trazar los puntos y técnicas de investigación a emplear, también al comprender el porqué de la gran importancia que tiene para el futuro del negocio.

El libro ilustra ejemplos empíricos sobre los continuos cambios en los comportamientos del mercado y de los consumidores están presionando a las



empresas a mejorar permanentemente para obtener información actualizada y así mejorar los procesos de toma de decisiones. Por lo que la investigación de mercados se está volviendo una de las tareas más importantes dentro de la función del Marketing.

El empleo de las técnicas y herramientas correctas nos permitirán analizar a los consumidores para comprender su comportamiento y conocer mejor sus deseos y necesidades, con el fin de poder avanzar adecuadamente en la toma de decisiones y en la ejecución de sus acciones y estrategias. Esta función de obtención de información y análisis de datos permite mejorar, también, la relación con el cliente a largo plazo y establecer sistemas de CRM<sup>9</sup>.

La American Marketing Association (2004) define la investigación de mercados como la función que conecta al consumidor, cliente y público con el vendedor mediante la información, que se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing; para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de Marketing; para hacer un seguimiento de la eficacia del marketing; y para mejorar su comprensión como proceso.

Malhotra (2010) afirma: “La investigación de mercado es la identificación, recopilación, análisis, difusión y aprovechamiento sistemático y objetivo de la información, con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución del problema y oportunidades del marketing” (ver Anexo 3)

Para enfocarnos y comprender el contexto socioeconómico de nuestro cliente meta, utilizaremos el análisis PESTEL.

El análisis PESTEL (Análisis de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos y Legales) describe el marco de los factores macro ambientales de una compañía o sociedad, utilizado en la exploración de factores como un componente de la gestión estratégica. Es una herramienta estratégica útil para entender el crecimiento o decrecimiento del mercado, la posición del negocio, el potencial y la dirección de las operaciones.

Los factores Políticos se refieren al grado de intervención por parte del gobierno en la economía. Específicamente, los factores políticos incluyen áreas como políticas de impuestos, leyes laborales, leyes ambientales, restricciones comerciales, tarifas y estabilidad política.

Los factores Económicos incluyen el crecimiento económico, tasas de interés, tipos de cambio y las tasas de inflación. Estos factores tienen gran impacto sobre las operaciones de las empresas y su toma de decisiones

---

<sup>9</sup> Customer Relationship Management, o gestión de relación con clientes es una aplicación que permite centralizar en una única Base de Datos todas las interacciones entre una empresa y sus clientes.



Los factores Sociales incluyen los aspectos culturales, la conciencia de la salud, tasa de crecimiento de la población, distribución de edades, nivel de educación y un énfasis en la seguridad. Las tendencias en los factores sociales afectan la demanda de productos de una compañía y cómo dicha compañía opera.

Los factores Tecnológicos incluyen aspectos como actividades de Investigación y Desarrollo, automatización, incentivos tecnológicos y el ritmo de los cambios tecnológicos. Ellos pueden determinar las barreras de entrada, el nivel mínimo de producción eficiente y la influencia de la externalización (outsourcing) de decisiones.

Los factores Legales incluyen las leyes contra la discriminación, leyes para el consumidor, ley antimonopolio, leyes de la salud y protección. Estos factores pueden afectar cómo opera una empresa, sus costos y la demanda de sus productos o servicios.

Siguiendo con esta línea de investigación y análisis, emplearemos la matriz FODA<sup>10</sup> para comprender cuál es la situación estratégica actual de este proyecto y sobre cuales puntos debemos hacer foco.

Para el apartado de la competencia, utilizaremos el análisis de las cinco fuerzas de Porter<sup>11</sup>. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, para poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y, por lo tanto, en cuán atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Se refería a estas fuerzas como del micro entorno, para contrastarlas con fuerzas que afectan el entorno en una escala mayor a la industria, el macro entorno. Estas cinco fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad.

## **Estrategia**

En lo que respecta al plan de acción y por consecuencia a la estrategia tanto comercial como comunicacional tomaremos referencias y modelos que se ilustran con claridad en material literario compuesto por Philip Kotler, José Luis Munera y Ana Isabel Rodríguez.

---

<sup>10</sup> El análisis FODA son siglas que representan el estudio de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, de una empresa un mercado, o sencillamente a una persona, este acrónimo es aplicado a cualquier situación, en el cual, se necesite un análisis o estudio.

<sup>11</sup> El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Eugene Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979.



Del primer autor citado, Philip Kotler tomaremos la idea de “Experiencia única para el consumidor”. Concepto que añadió a su famoso modelo estratégico de plan de marketing.

Kotler (2007) asevera que toda empresa debería tener como uno de sus principales fines la satisfacción de sus clientes o consumidores como política a seguir y que suele cosechar el traer otros clientes o consumidores fieles que reconocen la marca y la consumen, como producto o servicio.

Hacer sentir al cliente o consumidor como una persona especial, que vive experiencias únicas al consumir tal producto o servicio, puede hacernos lograr el que seamos percibidos como una empresa realmente preocupada por las necesidades de nuestro mercado y público, y ésta es una estrategia en la cual pueden intervenir un sin número de factores, aunque es una estrategia que se deriva del conocimiento profundo de nuestro mercado y del conocimiento de las necesidades de nuestros clientes y de cómo saber satisfacerlas, no solo básicamente, a nivel primario, sino preocupándonos por darles algo más, diferente a la competencia.

Para ello tenemos entonces que establecer y reconocer las ventajas competitivas que nuestro mercado meta valora, explotándolas y comunicándolas adecuadamente.

Si bien es claro que las metas que se definan para las campañas deben ser inherentes al negocio, Munera y Rodríguez insisten con la noción que es de gran ayuda apoyarse en la fórmula que denomina AECR (alcance, engagement, conversión y retención). Esta se utiliza para representar una secuencia de eventos que pueden ocurrir cuando se genera una relación entre el consumidor y un mensaje publicitario: atención, interés, deseo y acción.

Al trasladar este concepto a internet se obtienen cuatro objetivos esenciales que podrían buscarse:

- 1) Alcance: recepción del mensaje por parte del público objetivo.
- 2) Engagement: interacción de los usuarios con el mensaje o con la marca.
- 3) Conversión: acción con la que se concreta la venta.
- 4) Retención: repetición y fidelización

## **Diagnóstico**

### **Análisis del Macroentorno (P.E.S.T.E.L.)**

#### **Político**

El escenario político en la República Argentina presenta una tensión constante, y con carácter ascendente. El gobierno de turno llegó al poder con gran



apoyo electoral, el cual perdió gracias a diversos ajustes económicos y políticas gradualistas que aplicó. Hoy, el descontento popular se traduce en incertidumbre y escasos ánimos en la población con menos recursos (Smink, 2019).

El Gobierno busca cambiar las mediciones de consumo del INDEC<sup>12</sup>. Esto nace gracias a que el índice de ventas en supermercados y shoppings que releva el ente de estadísticas oficial “no es representativo” porque no mide las ventas en mayoristas y puntos de cercanía, como los almacenes (Pagano, 2017).

Las ventas en supermercados y en shoppings relevadas por el INDEC tuvieron en marzo una caída en términos reales del orden del 12% en supermercados y del 18% respecto de igual mes del año anterior. Para sustentar la hipótesis oficial, en Producción toman como referencia un estudio de Kantar Worldpanel. Las cifras que manejan en Producción sostienen que el canal mayorista creció el 32% en el primer trimestre, mientras los hipermercados sufrieron caídas en las ventas de 12% en igual periodo y los supermercados, el 9% menos (Isuani, 2017).

## Económico

La coyuntura económica actual es extremadamente sensible para la mayoría de la población. Ante una inflación constante, muy superior al ajuste salarial acordado por los gremios, generan un deterioro permanente en la calidad de vida año tras año. Llevando en muchos casos a cambiar sus hábitos de consumo. El IPC<sup>13</sup> termina 31.1% vs. El año anterior. Mientras que el índice de pobreza asciende al 25.7% y desempleo supera el 9% de la población (ver Anexo 4 y Anexo 5)

Por el lado de la estructura de costos de las empresas proveedoras de productos de consumo masivo, estos encarecen con los aumentos generalizados, debiendo trasladarlos a la góndola, para evitar erosionar los márgenes de utilidad. Esto sumado al amesetamiento de la demanda obliga a estas empresas a seguir recargando en el precio lo necesario para cubrir sus costos fijos.

Estas variables no afectan en forma significativa tumayorista.com. Por un lado, la inflación impacta más fuertemente a los sectores medios y bajos, quienes tienen mayor propensión a consumir buena parte de sus ingresos. Lo que genera una oportunidad, ya que nuestra promesa de valor es llevar a estos consumidores los mejores precios del mercado, optimizando así su compra.

---

<sup>12</sup> El INDEC es el organismo público, de carácter técnico, que depende del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de la Nación y ejerce la dirección superior de todas las actividades estadísticas oficiales que se realizan en el territorio de la República Argentina.

<sup>13</sup> Sigla de índice de precios al consumo, valor numérico que refleja las variaciones que experimentan los precios en un período determinado.



## Socio-Cultural

Según un estudio de la consulta Análisis e Inteligencia de Mercado (AIM), realizado en Capital Federal, en el último tiempo las grandes cadenas perdieron un 20% de sus clientes. Hace seis meses, el 85% de los porteños realizaba habitualmente sus compras en dichas cadenas. Mientras que hoy ese porcentaje oscila el 60% (Sainz, 2018).

De los que abandonaron los supermercados, un 67% eligió comercios barriales (como almacenes y mini mercados), mientras que el tercio restante se volcó por tiendas de descuentos o mayoristas. Sin embargo, en AIM destacan que el éxodo de clientes hacia nuevos formatos de precios no fue mayor producto del desconocimiento y falta de información.

Nielsen<sup>14</sup> informó que en enero la facturación interanual de los mayoristas ascendió 28,7% y que en cambio la del hipermercado fue del 10,7%. El principal driver de la elección de un canal comercial es el precio y los clientes que van a los mayoristas son el mismo target de los que van a los hipermercados.

Estas fuentes antes mencionadas, consignaron que las categorías HC y PC tiene un crecimiento ponderado superior al 20%, en alusión a las categorías más afectadas en las cadenas (ver Anexo 6). Subrayando así la percepción del consumidor respecto a la posibilidad de ahorro en dichas categorías.

Aspectos negativos y a mejorar: Afirmaron que el motivo de compra de los consumidores en los supermercados mayoristas es el abastecimiento y aconsejaron implementar cajas rápidas, más medios de pagos y packaging diferenciado para los consumidores finales. Punto que genera controversia entre los consumidores.

Según la CACE<sup>15</sup>, el perfil del consumidor de las categorías Hogar y Cosméticas son más desarrolladas por mujeres (ver Anexo 7)

## Tecnológico

No hay duda de que la tecnología nos ha cambiado. El mundo se ha digitalizado y, con él, también la forma en la que los consumidores compran y los comerciales venden. De esta forma, las transacciones nacionales en el año 2017 crecieron en orden al 30% vs. 2016 (ver Anexo 8)

En 2017 se hicieron 60 millones de pedidos online en sitios nacionales, a un ritmo promedio de 114 por minuto o 2 por segundo (D'elia, 2018). Fueron un 28%

---

<sup>14</sup> Nielsen Company es una empresa de información y medios a nivel global. Y es una de las fuentes líderes en información de mercado.

<sup>15</sup> La Cámara Argentina de Comercio Electrónico es una asociación civil creada en 1999 con el objetivo de divulgar y promover el uso de las nuevas tecnologías para los negocios y el comercio electrónico.



más que el año anterior. Con esas órdenes, se compraron 96 millones de productos, a razón de 263.000 por día. En total, los argentinos gastaron 156.300 millones de pesos por Internet, un 52% más que en 2016, con viajes, celulares e indumentaria deportiva como los rubros más demandados. Creció, además, el porcentaje de operaciones a través de dispositivos móviles.

Estudio Anual de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE). Los datos se obtuvieron mediante una encuesta realizada a mil consumidores mayores de todo el país, de 18 a 65 años.

El 70% de los encuestados coinciden en que el principal objetivo de comprar online es optimizar recursos, ya sea tiempo, energía o dinero. A diferencia de 2016, estos beneficios marcan que los usuarios prefieren cada vez más volcarse a esta modalidad de compra y que ya la conocen.

Entre las respuestas, remarcaron que se puede comprar en cualquier momento (45%), se ahorra tiempo (38%), se encuentran los productos deseados más rápido (30%), y que es cómodo y fácil (30%). También creció, según la CACE, el pago con tarjeta de crédito, apoyado por las mejoras en la logística, las plataformas de pago y la mayor cantidad de formas de pago aceptadas.

## **Legal**

En lo que respecta a darle un marco legal al negocio, bastará con apearnos al Código de Comercio de la República Argentina. Esta reglamentación avala la compra y venta de bienes de consumo y tabula según los montos comerciales distintas teorías.

En el caso de pequeños contribuyentes, el impuesto a las ganancias se sustituye por el monotributo. Existen varias categorías dependiendo de los ingresos, el tamaño del local donde se realice la actividad, entre otros factores (Gilardo, 2018).

El monotributo es un Sistema de Régimen Simplificado, que concentra en un único tributo el componente previsional (aportes de jubilación y OS) y el impositivo (donde se separa en categorías basándose en los ingresos brutos). El pago que se debe hacer al fisco es mensual y hasta tanto no exceder los máximos de facturación establecidos, quedan exentos de impuestos a las ganancias e IVA.



## **Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

### **Cruz de Porter** (ver Anexo 9)

**1 Poder de negociación con los clientes:** como todo servicio nuevo en el mercado, el poder de negociación inicial con los clientes será bajo. Si bien Tumayorista.com cuenta con un punto diferenciador versus la competencia que es la oportunidad de ahorro, no deja de ser una marca que aún no goza de posicionamiento. Por lo que la única posibilidad de aumentar este poder será lograr una tasa alta de satisfacción en las operaciones que se logren concretar con el cliente. Es decir, mantener la promesa de servicio/precio.

**2 Competencia en el Mercado:** existen en el mercado local distintas marcas que ofrecen un servicio similar al de Tumayorista.com. Si bien muchos de esos competidores gozan de marcas un prestigio años de trayectoria, el mercado que buscamos penetrar es un nicho.

Según la CACE, en promedio solo el 20% de los usuarios frecuentes de compras electrónicas, realiza transacciones comerciales en categorías de Cuidado del Hogar y Cosmética y Cuidado Personal (ver Anexo 10). A continuación, detallaremos los principales Players del mercado retail digital:

**Mercadoni:** es una aplicación (tanto para dispositivos móviles como para PC) que ofrece de una solución para comprar de forma efectiva productos del mercado y farmacia de manera en online, evitando de esta forma el tráfico de la ciudad y favoreciendo la compra a las tiendas locales.

Esta aplicación llegó al mercado mexicano a mediados del 2015 y gracias al temprano éxito que alcanzó pudo expandir su negocio en toda la región, llegando incluso a nuestro país. Donde se encuentra madurando poco a poco generando alianzas estratégicas con empresas como Wal-Mart, Jumbo, Veá, entre otras. Está orientada a un público que prioriza el servicio. Precios excesivamente elevados.

**Coto Digital:** El liderazgo del comercio electrónico se encuentra en manos de Coto. La plataforma se encuentra operativa desde el 2005 y en la actualidad cuenta con más de 40,000 clientes mensuales que realizan más de 62,000 pedidos cada 30 días.

Tienen un público segmentado entre 35 y 45 años, resaltan que los menores de 25 y mayores de 60 operan cada vez con mayor frecuencia. Otro dato que relevante, es que los consumidores de Coto Digital compran más. En promedio una operación que tiene lugar en una tienda alcanza los 18 artículos, mientras que en la



plataforma el promedio se encuentra en 40 unidades. Lo mismo sucede con el valor promedio de artículo. Es mayor que en la tienda.

**Walmart:** Haciendo gala de la practicidad y prometiendo precios bajos (ver Anexo 11), Wal-Mart App llegó al mercado argentino a principios del 2017. Los resultados iniciales no fueron los proyectados.

A raíz de esto, en mayo del corriente año lanzan un complemento al servicio: “Estaciones de retiro”. Este adicional no es más que puntos de pick up donde el cliente, una vez finalizada la compra, pueda retirar sin siquiera bajarse del vehículo. Si bien era una de las principales barreras de entrada que tenían los consumidores para elegir el servicio de este proveedor. Al momento no manifestaron los resultados de estas mejoras.

**Jumbo:** El supermercado reconocido en toda Argentina por su propuesta de servicio, surtido y experiencia integral de compras, cuenta con una de las mejores plataformas del mundo retail.

Cuentan con el surtido y familias de productos más extensa que hasta el momento se haya puesto en línea. Los mismos van desde Pescados, Carnes & Congelados, pasando por frutas y verduras, hasta cuidado del hogar, higiene personal, mascotas y muchos más. Una de sus mayores ventajas competitivas es su versatilidad en modalidades de envío versus a sus competidores (ver Anexo 12).

La rivalidad inicial entre estas empresas y Tumayorista.com en principio será baja. Ya que ellos son supermercados integrales, y su propuesta de negocio hacia sus clientes está dada por el surtido y la rapidez en la entrega. Esto marca cierta diferencia entre lo que este proyecto busca ofrecer. Ya que nuestra propuesta de negocios es abatir las ofertas y promociones que las cadenas antes mencionadas, como consecuencia de una política de precios que asegure el ahorro sustancial del cliente, pero solo en los rubros donde cuidado del hogar y personal.

Se proyecta una curva de aumento de rivalidad a medida que Tumayorista.com vaya concretando sus objetivos con éxito.

**3 Amenaza de nuevos competidores:** En principio hay uno de los más grandes competidores que aún no presenta una propuesta de negocio digital clara. Estamos hablando de:

**Carrefour Online:** El gigante de las cadenas, líder del segmento en compras presenciales, tiene un portal de compras electrónicas desde hace más de 8 años. No obstante, al momento no incluye las categorías Cuidado Personal y del Hogar. En el momento en que decidan hacerlo pasarán a ser una competencia directa.



**Mayoristas tradicionales:** Si bien nunca mostraron gran interés en desarrollar un servicio de comercio electrónico para su principal cliente meta (comerciantes y resellers), es poco probable que en el corto plazo lo hagan para captar al consumidor final. No obstante, si ven prosperidad en este nuevo nicho no tendrían grandes barreras de entrada para pasar a posicionarse con mayor presencia. No solo por tener la estructura, sino por el poder de inversión en publicidad e innovación. Y una gran ventaja más, cuenta con un surtido de más de 8000 referencias.

**4 Poder de negociación con los proveedores:** Los proveedores serán los mayoristas con presencia regional aledaña a nuestro centro de distribución y almacén. Estos son: Diarco, Vital, Makro y Maxiconsumo.

El punto de negociación es alto. Y esto no es solo por el poder de compra que podría llegar a tener Tumayorista.com, sino por la baja demanda que hay en la zona periférica a nuestro CD. Tener en cuenta que el conurbano bonaerense es una de las zonas donde la pérdida de poder adquisitivo fue más alta, junto con los indicadores de pobreza en la sociedad. Por lo que para sostener las grandes estructuras de venta que los mayoristas montaron hace ya varias décadas deben hacer grandes esfuerzos en descuentos y promociones para concentrar la poca demanda.

Esta situación mejora y aumenta el poder de negociación, logrando así una posición ideal para con los proveedores.

**5 Amenaza de Productos Sustitutos:** Existen varias plataformas de comercio electrónico en Argentina con gran tráfico de consumidores. Si bien al día de hoy no se proyectan como grandes vendedores de los productos que Tumayorista.com busca ofrecer podrían llegar a proyectar un producto/servicio que pueda llegar a adaptar su negocio a las nuevas necesidades que el mercado demande.

Un ejemplo de estas plataformas podría ser Mercado Libre.

**Mercado Libre:** El rey indiscutido de ventas en internet. Es de público conocimiento que este gigante viene trabajando con distintas cadenas tanto mayoristas como minoristas, logrando partnerships claves para impulsar la venta de rubros como Foods y Bebidas.

La política de precios es abierta al mejor postor, lo que invita de cierta forma a comenzar guerras de precios, donde los únicos que ganan es el propio sitio. Ya que todo el tráfico que genera queda cautivo por los esfuerzos comerciales de los vendedores.

Tiene varios puntos diferenciadores (sin mencionar el presupuesto para desarrollos tecnológicos y comerciales) como lo son su unidad de logística (mercado



envío), su propio mecanismo de financiación (mercado pago) y sistema de fidelización de usuarios a través del mercado puntos.

## **Investigación de Mercado: Resultados y conclusiones**

Las entrevistas en profundidad analizaron 5 distintos apartados. Cada uno de ellos buscaba el siguiente abordaje:

### 1) Concluir con él porque el cliente elige el punto de Venta.

El potencial cliente pondera la cercanía (cercanía = ahorro de tiempo) a la hora de hacer sus compras. En todos los casos encuestados, ningún consumidor manifestó desplazarse largas distancias para realizar compras de HPC.

Exceptuando urgencias (necesidad de reposición inmediata) el consumidor en cuestión realiza en la compra:

- 50% una vez cada dos semanas.
- 30% una vez por semana.
- 20% más de una vez por semana.

Las variables de la frecuencia la determinan el escaso tiempo libre y la comodidad de comprar todas las necesidades y la cercanía.

Aspectos negativos: Demora en largas colas, ofertas poco relevantes y sobre precios en la mayoría de los productos.

### 2) Relación de los consumidores con las variables Precio y Marca (en los rubros HPC).

El 70% de las personas encuestadas compara los precios antes de realizar la compra. La información la obtiene de internet y de distintos catálogos que obtiene tanto en el punto de venta como en el punto de venta.

El segmento estudiado es sensible a los precios y reacciona positivamente al entender que una determinada oferta es una oportunidad.

Los productos de HPC son de una duración promedio superior a los 10 días, por lo que el costo por unidad tiende a ser elevado. Son productos más propensos a permanecer en la mente del consumidor.



Tanto en estudios realizados en mujeres y hombres, la fidelidad a la marca en productos de cuidado personal es alta. No manifiestan intención de alterar sus hábitos de compra. Similar es lo que ocurre con productos para el cuidado del hogar. Sobre todo, con el rubro cuidado de la ropa.

3) Descubrir que entiende el consumidor meta sobre el “mayorista”.

El consumidor conoce levemente la idea de negocio mayorista. Asociada al descuento por volumen.

Los que hicieron compra, no repiten. Afirman que fue esporádica.

La experiencia fue en un 90% mala. Escueto surtido, largas colas y escala de precios poco clara. Dicho esto, podemos entender el por qué el consumidor no repite la compra. Ya que guarda relación directa con el punto dos, donde el consumidor valora el tiempo.

4) Comprender cómo reacciona el consumidor ante distintas propuestas de servicio de e-commerce.

El 100% de las personas encuestadas realizaron y realizan compras periódicamente en internet. El uso es amplio, ya que varía entre destinos vacacionales como electrodomésticos y artículos varios para el hogar.

En 9 de cada 10 encuestas, el consumidor describió como atributo a la compra online la seguridad que siente al realizar la compra por estos medios. Punto de interés para diseñar el mensaje comunicacional.

Valoran la comodidad que tienen al hacer las compras desde cualquier lugar, e inclusive durante los traslados. Aprovechando el tiempo óseo que los mismos genera. Otro atributo que se asignó a la compra online, es que uno puede comparar los precios en el momento. Siente que tiene todo a su alcance.

Fueron pocas las malas experiencias de los consumidores en este tipo de compra. Todas fueron relacionadas con los retrasos en la entrega. Otro disparador para enfatizar nuestro mensaje.



- 5) Por último, testear si ciertos modelos de plantillas que simulan una página web eran de utilidad, tenían o no valor y si eran comprensibles a simple vista.

El 26% de los encuestados mencionó que el sitio web contiene demasiada información, pero se entiende el concepto. El resto encuentra el sitio amigable (adjetivo que se repitió en más de una encuesta). Se observa que el consumidor valora el comparativo de precios que la página web ofrece y manifiesta la intención de realizar una prueba comprando en dicho sitio.

## **Análisis Interno**

### **Misión:**

Llevar a cada hogar las mejores marcas en productos para el cuidado del hogar e higiene personal a precios mayoristas. Brindando un servicio integral diseñado para su comodidad y ahorro.

### **Visión:**

Convertirnos en la tienda digital preferida de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y lograr nuestro crecimiento comercial sobre la base de un desarrollo sustentable para nuestros principales grupos de interés.

### **Valores:**

**Nuestro Equipo:** Ser un lugar donde las personas elijan trabajar y donde puedan dar cada día lo mejor de sí mismas, apostando siempre al desarrollo individual y colectivo.

**Nuestros Proveedores:** Crear un valor común duradero, que permita la distribución más efectiva de sus marcas, a través del desarrollo de una red ética y responsable de trabajo.

**Nuestros Clientes:** Contar con la más amplia variedad de categorías y de marcas, los servicios más atractivos y de calidad con los precios más convenientes del mercado.

**Sociedad:** Brindar información clara y transparente. Fomentar el consumo responsable y fortalecer la colaboración a través de acciones de ayuda e inclusión social en todas las comunidades donde estamos presentes.



## **Recursos**

### Físicos y Financieros

Depósito de almacenamiento y centro de distribución - GBA Oeste (144 m<sup>2</sup>)  
Oficina - GBA Oeste  
Dos rodados con capacidad de carga habilitados para la distribución  
Inversión inicial USD 25,000  
Política de reinversión de ganancias: 100%

### Recursos Humanos

Tres colaboradores/ Socios

Cada uno de los socios, que participan equitativamente tanto de la construcción económica de la sociedad como el capital intelectual, tienen roles predefinidos. Esta división de responsabilidades, tendría que facilitar la operatoria y puesta en marcha de la organización.

Marcelo: responsable del Almacén y Logística & Distribución.  
Sebastián: a cargo de la administración de la plataforma y política de precios.  
Leandro: a cargo del abastecimiento y control de inventario.

Todos los socios intervienen en la administración general del negocio.

### Capital Intelectual

Conocimientos de comunicación y marketing.  
Experiencia mayor a 15 en el canal mayorista y retail (*know how*)  
Amplio expertise en ventas y servicio al cliente

## **Matriz FODA**

A partir de esta herramienta, pretendemos analizar la situación actual de la empresa y generar una base para posteriormente determinar la estrategia a seguir, teniendo en cuenta cómo factores internos y externos afectan al negocio.

### Fortalezas:

Capital intelectual (*know how* del canal).  
Reconocimiento en el medio (contactos en el canal).  
Bajo costo estructural.



### **Oportunidades:**

Contexto económico complejo. Pérdida del poder adquisitivo lo que lleva a que la propuesta de valor (precio+servicio) sea más atractiva.

Producto único en el mercado.

Competencia directa con inmensas estructuras de costos.

### **Debilidades:**

Nula identificación de la marca en medios digitales.

La plataforma de e commerce está en proceso, condiciona el lanzamiento.

Dependencia de proveedores específicos para adquirir la mercadería a comercializar.

No es un mayorista integral. Solo productos HPC (surtido inicial acotado).

### **Amenazas:**

Bajas barreras de ingreso a los competidores.

Existe un canal mayorista atento a lanzar plataformas de comercio electrónico.

Incertidumbre económica a corto plazo.

### **Diagnóstico**

La coyuntura económica es desfavorable para los segmentos más vulnerables económicamente. Producto de una inflación inclemente durante los últimos años, que llevó a una pérdida del poder adquisitivo de gran parte de la población. No obstante, nuestro negocio llega con una propuesta de valor/servicio que busca atender las necesidades de ahorro en compras de distintas clases sociales.

Si bien el impacto de la inflación en la economía es relevante, todos los aumentos o modificaciones que sufra cada una de las etapas de la confección del servicio, deberán ser trasladables al precio final de nuestros productos. Ante un primer análisis, esto hace suponer que nuestra mayor ventaja competitiva y factor diferenciador podría peligrar. Pero, de hecho, sucede todo lo contrario ya que se convierte en una oportunidad amplificada.

Nuestro negocio no posee un costo estructural de mantenimiento. Tanto el depósito como el capital invertido son propio. Los bienes de cambio del inventario no son perecederos, como tampoco existen cargas sociales. Lo gastos de mantenimiento de la plataforma son mínimas, y no deberemos hacer frente a pagos en materia de comunicación, ya que el mismo contará con un presupuesto asignado.



A diferencia de nuestro negocio la competencia, por su propia estructura de costos, se ve en la obligación de trasladar todos los aumentos que sufran las variables antes mencionadas. De esta observación se desprende que, de seguir con este escenario económico, nuestra ventaja competitiva tiende a aumentar.

La marca no está posicionada en el mercado. Y de la investigación de mercado se desprende que el concepto “mayorista” resulta familiar con nuestro público meta, pero no es de su agrado. E inclusive, socialmente tiene cierto grado de connotación negativa. Ya que está asociado a un nivel social bajo sin status. Lo que supone un gran desafío a la hora de plantear la estrategia de comunicación.

El mercado de consumo masivo digital se encuentra dividido principalmente por dos grandes Players. Coto Digital y Jumbo Ya. Pero gracias a la investigación, podemos comprender que como competencia directa también se encuentran todo tipo de negocios (grandes superficies, proximidad, hard-discount). Lo que obligará a trazar una estrategia de negocio más integral, donde se ejecuten acciones para contrarrestar a tantas fuerzas.

## **Propuesta de Intervención**

### **Crear una nueva unidad de negocio rentable y autosuficiente**

Ante este escenario descrito, pretendemos crear un servicio que al momento no existe. Mediante un desarrollo tecnológico y logístico, crear un sitio de e-commerce Smart que le ofrezca a cualquier familia de CABA (en principio y a confirmar radio geográfico) la posibilidad de contar con el precio mayorista en su domicilio y sin la necesidad de hacer la compra mes a mes.

Teniendo en cuenta ciertas variables, como fecha de cierre de tarjeta de crédito, cantidad de personas por familia, hábitos de consumo, estacionalidad, entre otras. El sitio se encargará de abastecer mes a mes a cada hogar, entregando la compra en el domicilio antes de que la familia tenga faltantes en su alacena.

El valor agregado estará en el servicio, que incluye el ahorro magistral del tiempo tanto para la compra del mejor precio mayorista del mercado como del traslado y reposición mes a mes.



Para asegurar la supervivencia del negocio, se proyectará las tendencias de gastos para el total del ejercicio 2019 (contemplando una inflación ponderada del 42% interanual/ 3.5% mensual sobre el total de gastos fijos).

El fin será proyectar las operaciones comerciales necesarias mes a mes para alcanzar el punto de equilibrio (ver Anexo 13). Asimismo, sujeto a ciertas variables externas (competencia) nos facilitará ponderar los márgenes de Mark up que debemos calzar en los productos a ofertar. La naturaleza original será no descapitalizar a la organización, posicionar la marca, y reinvertir el 100% de los dividendos que se pudieran generar en tumayorista.com. Tanto sea por utilidad gracias a márgenes de venta como por diferencia de costos por aumento de los bienes de intercambio.

### **Breve descripción del servicio**

Una persona ingresa al sitio o aplicación móvil, completa un sencillo formulario con información básica sobre la composición de su familia y determinados hábitos de consumo. Luego, el sitio web le brindará distintas opciones de compra y la persona que esté a cargo deberá optar cuál de todos esos perfiles es el que mejor refleja sus consumos.

Aprovechando los cientos de estudios que estiman con exactitud cuánto es lo que debe durar cada producto, adaptaremos dichos parámetros a cada perfil de familia y comenzaremos con los envíos mensuales.

Existirá la opción de reposición quincenal ante posibles eventualidades que pudieran alterar el consumo habitual.

La idea central del negocio es asegurarle a cada familia el precio mayorista, sin la necesidad de preocuparse por comprar grandes cantidades o destinar horas en viajes y compras en dichos puntos de venta.

### **Plataforma digital**

Para el desarrollo de nuestro sitio vamos a contratar los servicios de la agencia digital Tom`s Website<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Tomasweb.com.ar es una organización dedicada a la gestión y consultoría digital.



La elección del desarrollador fue en base a la experiencia que él mismo cuenta y en base a recomendaciones que recibimos por parte de otros colegas. Asimismo, la relación servicio/precio presentaba un balance más que satisfactorio.

El programador asegura un diseño de la tienda online desde una plantilla prediseñada de manera profesional. Realizan el sitio web de e-commerce totalmente autoadministrable. Este Sitio Web está realizado con las últimas tecnologías disponibles en el mercado, es visible en todos los dispositivos, rápido y sencillo. Por último, cuenta con un equipo de trabajo que está a disposición del cliente las 24hs.

Contenido del diseño seleccionado:

- Productos y categorías ilimitadas y autoadministrables.
- Plataforma de Pagos:
  - ✓ Mercado Pago.
  - ✓ Todo Pago.
- Diseño adaptable a todos los dispositivos (responsive web).
- Varias solapas informativas:
  - Quienes Somos.
  - Formas de Pago.
  - Formas de Entrega.
  - Atributos autoadministrable.
  - Mapa del sitio.
  - Slider del inicio autoadministrables con enlaces.
- Buscador de productos incorporado
- Acceso para clientes con bases de datos.
- Plataforma de envíos Privados (actualización manual).
- LookBook - Galería Fotográfica.
- Descuentos por cantidad o importe.
- Newsletter básico desde la plataforma.
- Productos especiales con enlaces externos.
- Enlaces a Redes Sociales + Compartir.
- Alta en + de 20 Buscadores.
- Diseño estético único.
- Formulario de Contacto Directo.
- Asesoramiento y soporte técnico 24x7.



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





## Análisis de Marketing

### Segmentación

Hombres y mujeres de 25 a 65 años, residentes en CABA (Zona Norte), decisores, que realicen las compras de cuidado del hogar e higiene personal habitualmente.

Nivel socioeconómico C1, C2 y C3. Con una actitud innovadora hacia los procesos de compra y con habituales usos de medios digitales varios (diarios digitales, ofertas del mercado, tiendas online, otros).

Atentos a nuevas alternativas que le permitan hacer de la compra una nueva experiencia, y sobre todo que destaquen la importancia del ahorro tanto económico como de tiempo.

### Posicionamiento (ver Anexo 14)

**Insight:** Quiero comprar los productos para mi hogar ahorrando el mayor dinero posible y tiempo, sin tener que estar preocupándome por buscar promociones y ofertas.

**Necesidad:** El consumidor tiene la necesidad de ahorrar dinero, sin tener que destinar mucho esfuerzo en lograrlo. Como tampoco tener que bajar la calidad de los productos para hacerlo. Tiene que poder ahorrar sin sentir que cambian su estilo de vida.

### Beneficio o Propuesta de Valor

**Funcional:** Ahorro de dinero y tiempo.

**Emocional:** Sentir que no está siendo estafado por pagar de más. Sentirse un ganador.

**Reason To Believe:** Las marcas que se ofertan de primera calidad. Sistema de información actualizado de la competencia.

**Brand Essence:** Ahorro en compras de P&L.

**Brand Character:** “El” especialista en ahorro.



## Mix de Marketing

### Estructura de Servicio y Productos

La empresa brindará dos servicios al cliente. En principio la gran diferencia entre ambos servicios estará dada por el diferencial entre las variables logísticas de uno y otro.

- **Servicio básico:** Incluye el total de productos con entrega sin cargo en el plazo de 3 a 5 días (se entrega la mercadería en caja en la puerta del cliente). Con franja horaria opcional de 8 a 12 / 13 a 18 / 18 a 21. Devolución o cambio con cargos logísticos.
- **Servicio Premium:** Incluye el total de productos, con costo de entrega a cargo del cliente (según escala). Plazo de entrega durante las primeras 24 hs. Con franja horaria a fijar por el cliente. La mercadería se ingresa a domicilio del cliente y se almacena. Devolución o cambio sin cargo por 10 días.

Si bien en principio Tumayorista.com va a comenzar con un surtido de 250 referencias abordando marcas del segmento Tier 1, 2 y 3, se prevé un plan de ampliación del portfolio al cabo del primer año. Se tendrá en cuenta las tendencias de los consumidores para llevar a cabo una reingeniería del surtido según el árbol de la familia de productos de Home and Personal Care (ver Anexo 15).

### Personal de Contacto

Como se mencionó en el apartado de RRHH, Tumayorista.com está compuesto por una dotación de tres personas (socios) con roles ya asignados (Logística & Distribución, Comercial -compras- y desarrollo tecnológico), pero todos en sus respectivas áreas tiene contacto con el cliente. Este será otro punto diferenciador, ya que en los tres casos cuentan con un marcado perfil comercial, vocación de servicio y know how del retail.

**Ambiente físico:** Contamos con un depósito propio con gran capacidad de acopio. Si bien el mismo se encuentra ubicado en GBA Oeste, los costos operativos e impositivos de estar en Provincia, cubren el excedente generado por la distancia entre el depósito y los puntos de entrega (CABA Zona Norte).

**Comunicación:** Se encuentra en proceso de creación una cuenta oficial en FB. Nos es dato menor que todos los involucrados reconozcan el valor estratégico de



esta variable del marketing. Por lo que se encuentran abiertos a llevar a cabo distintas propuestas.

## Procesos Estándar

Aunque traten de estandarizar los procesos claves del negocio lo máximo posible, a fin de mantener y asegurar una calidad de atención, reconocemos que cada compra (sobre todo la inicial) es distinta, cada uno tendrá un motivo y dudas distintas. El poder dar un servicio personalizado en su máxima expresión nos garantiza un potencial diferencial y agrega valor a nuestra marca:

Algunos de los nodos del proceso podrían ser:

- Punto de contacto (cuando un cliente crea un usuario)
- Información y asesoramiento en el uso de la plataforma.
- Planificación del envío de la mercadería.
- Ejecución de protocolo de encuesta de satisfacción y puntos a mejorar.

## Precio

El eje principal del negocio va a girar en torno a la política de precio que Tumayorista.com lleve adelante.

La propuesta de valor, más allá del novedoso modelo de negocio con costos tanto comerciales como de distribución bajos, es asegurar al cliente que está comprando con los costos más bajos del mercado. La promesa que realiza la marca es asegurar al cliente que no malgastara tanto tiempo como dinero.

Por distintos relevamientos a los que el equipo de Tumayorista.com tuvo acceso, por trabajar en el canal retail, los barrios de Zona Norte de CABA son los que tienen el precio promedio por producto más caro de Todo Buenos Aires.

Es por ello que llevaremos nuestra propuesta de negocio a dicha zona geográfica.

## Plaza

Zona Norte CABA. Cuantos supermercados hay. Cuantas tiendas digitales hay.



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





## **Promoción**

Marca sin posición en el mercado. El mayor reto será transmitir correctamente nuestro valor de marca y el sentido de oportunidad.

## **Objetivos estratégicos de Marketing**

- Alcanzar una facturación anual superior a los \$3.5 M.
- Promover la recompra del 75% de los clientes.
- Lograr un nivel de satisfacción del 100%.

## **Estrategia Genérica: Enfoque o Concentración**

La estrategia recomendada para Tumayorista.com es la que Michael Porter denomina Enfoque o Concentración, que consiste en realizar diferenciación enfocada a un nicho de mercado (ya definido).

Para ello se recomienda permanecer y consolidarse en el negocio de la venta y distribución de productos para el Cuidado Personal y del Hogar. Como líderes en precios y referentes en lo que respecta a las nuevas tendencias de servicio. Mientras que se incursiona y desarrolla la unidad de negocios, paralelamente se analiza la incorporación de un surtido mayor.

Se trata de potenciar y hacer crecer la empresa mediante el apalancamiento en la propuesta de servicio y precio, con una estructura de costos extremadamente baja.

Hoy no goza de posicionamiento alguno, por lo que además del uso de redes sociales también se lanzará una tienda en la plataforma de Mercado Libre, con el fin de capitalizar el tráfico propio del sitio.

La fidelización de clientes será clave en esta fase inicial del proyecto. Tanto como negocio y como marca, el cliente fidelizado y a gusto nos recomendará y dará opiniones positivas sobre tu mayorista.com.

Tumayorista.com deberá consolidarse como líder en precios para asegurar que su promesa de marca se cumpla. Más allá de todos los esfuerzos de comunicación serán en vano.

Aquí es relevante comprender que el target al que tu mayorista.com se dirige será el mismo en las dos unidades de negocio (Perfumería y Limpieza). Si bien la



situación de compra cambia, el rol que asume el cliente es completamente diferente en cada una de ellas, se desprende de la investigación de mercado. Por lo que debe escoger correctamente las marcas de los productos que va a comercializar (Tier 1, 2, 3 o 4). No es lo mismo comunicar una crema facial que un limpiador de pisos.

## Plan de Acción

### Política de Producto

Por la experiencia que acopian los socios y en función a cuál es la tendencia de consumo de la canasta básica (ver Anexo 3), se determinó ofrecer un surtido de productos que contemple el segmento Tier 3.

La contracción de ventas que sufren ambas categorías nos ofrece la oportunidad de poder posicionar nuestros productos. El consumidor podrá recuperar de forma parcial su poder de compra en las marcas de siempre.

A continuación, se detalla cómo se conformará el surtido inicial:

| Home Care  |                   |           |                   |
|--|-------------------|-----------|-------------------|
|  | Tier 1            | Tier 2    | Tier 3            |
| <b>Cuidado de la Ropa</b>                        |                   |           |                   |
| Detergentes líquidos                             | Ariel / Skip      | Ala / Ace | Granby / Querubín |
| Detergentes en polvo                             | Skip              | Ala       | Querubín / Granby |
| Quita manchas                                    | Vanish            | Ala       | -                 |
| Suavizantes.                                     | Comfort           | Ala       | Querubín          |
| Prelavados.                                      | Trenet            | -         | -                 |
| <b>Cuidado del hogar</b>                         |                   |           |                   |
| Limpiadores de piso                              | Poet              | Procenex  | Querubín          |
| Ceras autobrillo                                 | Blem              | -         | -                 |
| Desinfectantes y desodorantes                    | Lysoform          | -         | Querubín          |
| Textiles   | Media Naranja     | -         | Ranchera          |
| Lustramuebles.                                   | Blem              | Ceramicol | -                 |
| Insecticidas.                                    | Raid              | Selton    | -                 |
| Limpiadores específicos (Baño/Cocina/Vidrios/MU) | Cif / Mr. Músculo | Procenex  | -                 |
| Lavandinas                                       | Ayudín            | -         | Querubín          |
| Bolsas   | Asurin            | -         | Good              |
| <b>Papeles</b>                                   |                   |           |                   |
| Cocina   | Elite / Sussex    | Campana   | Okey              |
| Higiénico  | Elite / Higienol  | Campana   | Okey              |

El surtido definido en los productos de limpieza, contempla en la mayoría de los casos una opción de precio más económica.

El mismo sitio web tendrá la opción de que cuando un busque un producto puntual, saldrá una opción donde podrá encontrar un producto con las mismas características, pero en una marca más económica (ver Anexo 16)



Es decir, que nuestros productos no solo serán los más económicos, presentando una oportunidad de ahorro (esencia de la marca), sino también ofreceremos en todos los casos una opción más económica.

El cliente debe tener la opción de ahorrar en todos los aspectos posibles de una compra. Ya sea porque encuentra el producto que buscaba con el precio más competitivo de la plaza, o porque aprovecha marcas más competitivas.

En el caso de que las categorías donde no tengamos un segmento de marca más bajo, ej. Cepillos Dentales, ofreceremos un producto de igual marca, pero en oferta.

Surtido de productos de Cuidado Personal. En este rubro, según las tendencias que fueron marcando nuestra investigación, el consumidor reduce su frecuencia de compra, pero no baja calidad ni cambia la marca habitual. Es por ello que en el porfolio fueron todas marcas líderes.

| Personal Care                        |                              |               |                     |
|--------------------------------------|------------------------------|---------------|---------------------|
|                                      | Tier1                        | Tier2         | Tier3               |
| <b>Afeitado</b>                      |                              |               |                     |
| Filos                                | Gillete                      | Bic           | -                   |
| Espumas                              | Gillete                      | -             | -                   |
| <b>Higiene Bucal</b>                 |                              |               |                     |
| Dentifricos                          | Colgate                      | Close Up      | -                   |
| Cepillos                             | Colgate / Oral B             |               |                     |
| <b>Cuidado del cabello</b>           |                              |               |                     |
| Shampoo                              | Pantene / H&S / Dove         | Sedal         | Polyana             |
| Acondicionador                       | Pantene / H&S / Dove         | Sedal         | Polyana             |
| <b>Higiene personal</b>              |                              |               |                     |
| Protectores                          | S. Libre / Nosotras          | -             | Calipso             |
| Toallas femeninas.                   | S. Libre / Always / Nosotras | -             | Calipso             |
| Algodón                              | Estrella                     | Doncella      | -                   |
| Alcohol                              | Purocol                      | -             | -                   |
| Cremas (corporales, faciales, manos) | -                            | Ponds / Hinds | -                   |
| Deos                                 | Rexona / Dove / Axe          | -             | Polyana             |
| Jato                                 | Rexona / Dove                | Plusbelle     | Polyana / Argentino |
| Hisopos                              | J&J                          | Estrella      | -                   |
| <b>Bebés</b>                         |                              |               |                     |
| Pañales                              | Pampers / Huggies            | Babysec       | Estrella            |
| Toallas húmedas                      | Pampers / Huggies            | -             | Estrella / Pompis   |
| Óleo                                 | -                            | Estrella      | -                   |

## Estandarizar los procesos

Con el fin de asegurar un servicio homogéneo y de gran calidad, todos los procesos van a estar estandarizados. Asimismo, se incorporarán mecanismos de control para asegurar que se cumplan las metas propuestas.



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





### Abastecimiento, reposición e inventario:

En este punto el rol de nuestros proveedores (grandes mayoristas y distribuidores oficiales) nos aseguran el mejor precio de compra del mercado.

La relación con estos proveedores ya es avanzada y existen grandes lazos de conexión entre ellos y los socios. La entrega por compras de estos volúmenes es a cargo del proveedor, lo que no supone un gasto extra. Este esquema ya fue analizado previamente y va en línea con la estrategia de negocios de costos bajos.

El depósito propio ubicado en Zona Oeste del conurbano, presupone un punto estratégico. Ya que en los proveedores son de la zona y para llegar a cumplir las entregas, el mismo se encuentra ubicado a 10 minutos de autopista 25 de mayo. Cargando las camionetas deberíamos estar arribando al primer cliente antes de los 30 minutos.

Con respecto a la política de inventario, se manejará un stock ponderado de 60 días de venta. Pudiendo así capitalizar la tenencia de inventario por inflación y arribo de nuevas listas de precios. Eje fundamental del negocio.

### Contacto con el cliente:

Los clientes se van a catalogar en dos grupos, dependiendo de donde se haya generado el contacto.

- Clientes ML (Mercado Libre)
- Clientes Directos

Clientes ML: Los clientes que realicen compras a través de ML, servirán para nutrir la base de datos y realizar futuras campañas de mailing.

En principio la venta se concretará normalmente y se garantizará al consumidor un servicio a la altura de la promesa que la organización hace. La reputación es muy importante ya que nuestra marca será el ícono.

Tanto en el mensaje final (confirmando recepción de la mercadería) como dentro de la caja con mercadería, extenderemos una invitación a que visite nuestro sitio web y siga aprovechando grandes descuentos en todos los productos que él necesita.



Cientes Directos: El cliente que llega a través de los buscadores, directo en la página o gracias a las acciones de promoción y comunicación tendrá un tratamiento diferenciado.

A priori se los ingresará en una base de datos propia y clasificará según barrio, integrantes de familia, tipo de compras (rubros) y segmentos de marcas elegidas.

Esta base confeccionada por los socios, nos permitirá lanzar alertas a los clientes cuando estimemos que el producto que nos compró esté próximo a agotarse.

Un caso sería cuando se detecta en nuestra base de datos que un cliente tiene menos de 7 días de “uso” del producto. Le disparamos una alerta del estado (estimado) de su última compra y cuando días tiene para hacer una reposición.

| Fecha     | 22/12/2018  |           |                       |
|-----------|-------------|-----------|-----------------------|
| Cliente   | Integrantes | Categoría | Promedio de Uso x Día |
| Cliente A | 4           | Laundry   | 1                     |
| Cliente B | 2           | Laundry   | 0.5                   |
| Cliente C | 3           | Laundry   | 0.75                  |

| Cliente   | Código | Producto            | Duración | Fecha de Compra | Cantidad Uso | Disponible (Días) | Status    |
|-----------|--------|---------------------|----------|-----------------|--------------|-------------------|-----------|
| Cliente A | 50363  | D/Úquido x 3L Ariel | 30       | 30/11/2018      | 22           | 8                 | Ok        |
| Cliente B | 50363  | D/Úquido x 3L Ariel | 30       | 13/11/2018      | 20           | 11                | Ok        |
| Cliente C | 50363  | D/Úquido x 3L Ariel | 30       | 16/11/2018      | 27           | 3                 | Notificar |

Este ejercicio de comunicación con los Clientes Directos será rutina de lunes a viernes de 7:30 a 9 am.

Distribución: La entrega de los pedidos, independientemente si la contratación del servicio fue básica o Premium, estará a cargo de uno de los socios de Tumayorista.com. Evitando tercerizar las tareas corriendo riesgos a que la atención hacia el cliente baje o aumentando los costos.

Como se describió anteriormente, la organización cuenta con dos rodados (Renault Kangoo) con habilitación y capacidad de carga para hacer las entregas en CABA.

Tanto del armado del pedido, como la entrega y actualización del inventario estará a cargo Marcelo. En principio no se generará una contratación adicional al plantel. Los días sábados y domingos, los tres socios colaborarán con estas tareas, descomprimiendo así trabajo acumulado.



Contacto Post Venta: Se le consultará por mail (al igual que en las redes sociales) a los clientes todos los puntos que considere que podrían hacer que Tumayorista.com una mejor alternativa para ellos. Se le sugerirá aportar ciertos asuntos respecto al surtido, la demora en la entrega, otros rubros, etc.

## **Política de Precio**

Debido a que nuestra propuesta de valor y principal diferencial es la promesa de un ahorro permanente, debemos comprender que nuestra política de precios es decisoria para mantener nuestro negocio a flote y asegurar continuidad en el tiempo.

Los precios de nuestros productos cumplirán con nuestro compromiso siempre y cuando estén por debajo de la competencia. Es por ello que utilizaremos una estrategia de benchmarking.

El benchmarking consiste en analizar permanentemente la competencia para mejorar nuestra propia estrategia, obteniendo así una mayor diferenciación. Obteniendo del espionaje una herramienta de mejora continua.

Relevaremos de forma diaria todas nuestras referencias en los siguientes puntos de venta:

1. Coto Digital
2. Jumbo Ya
3. Diarco ML
4. Yaguar ML
5. Programa de Precios Claros

Se ajustarán nuestros precios al menos un 5% por debajo del mejor precio de la competencia establecida.

Esta política de ajuste permanente tiende a compensar, ya que, si bien salimos a contestar una determinada oferta de un competidor erogando margen y utilidad, compensamos la MDM (masa de margen) con otros productos que encontramos diferencial para subir.

A continuación, se detalla la dinámica que adoptaremos semana a semana respecto a la política de precio de tumayorista.com. Es una estrategia de guerra de guerrilla, con respuesta inmediata. Al ser un medio digital, no tenemos tirada gráfica



(a diferencia de nuestros competidores), lo que nos permite reposicionar los precios de todos los productos que consideramos referentes.

| Producto                     | Competencia                | Precio semana 1 | Precio semana 2 | Precio semana 3 | Precio semana 4 |
|------------------------------|----------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| D/L ARIELx 3L D/P.           | Coto Digital               | \$ 369.99       | \$ 319.99       | \$ 369.99       | \$ 379.99       |
|                              | Jumbo Ya                   | \$ 399.99       | \$ 399.99       | \$ 349.99       | \$ 399.99       |
|                              | Diarco ML                  | \$ 319.99       | \$ 359.99       | \$ 359.99       | \$ 329.99       |
|                              | Yaguar ML                  | \$ 319.99       | \$ 369.99       | \$ 369.99       | \$ 379.99       |
|                              | Programa de Precios Claros | \$ 369.99       | \$ 359.99       | \$ 369.99       | \$ 379.99       |
|                              | Tumayorista.com            | \$ 309.99       | \$ 309.99       | \$ 339.99       | \$ 319.99       |
| Costo de Compra              |                            | \$ 263.82       | \$ 263.82       | \$ 263.82       | \$ 263.82       |
| Mg. (%)                      |                            | 17.5%           | 17.5%           | 28.9%           | 21.3%           |
| Costo de reposición          |                            | \$ 263.82       | \$ 263.82       | \$ 263.82       | \$ 295.48       |
| Mg. (%) Revalorización Stock |                            | 0.0%            | 0.0%            | 0.0%            | 12.0%           |

Al no estar atado a impresiones gráficas pagas, podemos posicionar automáticamente. Como se ve en la gráfica arriba descrita, podemos ver como tumayorista.com contesta todas las ofertas que presentan sus competidores semana a semana. Posicionándolo así, como la opción más económica del mercado. Cumpliendo sobre todo con la promesa de marca, el experto en ahorros.

Ahora bien, la rentabilidad proyectada promedio debe rondar en un 30% (para alcanzar punto de equilibrio con las ventas iniciales proyectadas). Si bien entendemos que en los productos referentes será imposible alcanzar dicha utilidad si pretendemos ser competitivos, tenemos como gran aliado al contexto inflacionario que gobierna en la economía actual. Paso a explicar:

En el cuadro se ve un ejemplo con valores y utilidades reales donde en una sola semana los márgenes de ganancia ronzan el ideal, mientras que en el resto están un promedio de 10 puntos por debajo. De repetirse este escenario en el resto de los productos, y la demanda no supere la proyectada, el negocio iría a pérdida. Pero en la última semana, hay un aumento de precios, donde se capitaliza 12% el stock, solventando así las distintas erogaciones de márgenes producto de las ofertas.

## Propuesta de valor

Teniendo en cuenta la cadena de valor (ver Anexo 17), la propuesta sobre la misma es funcional al posicionamiento de Tumayorista.com, de manera que el cliente pone por encima los beneficios (ahorro de dinero y tiempo) ante la incertidumbre que puede generar realizar las compras en un nuevo sitio. Que adicionalmente contribuyen a que sea considerado un servicio de categoría y sofisticado.



## **Beneficios**

Beneficio funcional: Ofrecer un servicio de venta de productos para el cuidado personal y del hogar que les permita ahorrar dinero.

Beneficio emocional: Acompañamiento, empatía, seguridad y cuidado.

Beneficio de autoexpresión: Sentido de protección y aprobación.

## **Costos**

Costo monetario: Si bien el porcentaje que cada consumidor debe destinar de sus ingresos a la compra de productos HPC es cada vez mayor, teniendo en cuenta la política de precios de Tumayorista.com se trata de un importe razonable.

Costo de energía y tiempo: Ambos son bajos, dado que por cualquiera de los portales (Mercado Libre o tumayorista.com) el gestionar la compra es fácil y seguro. Solo resta esperar a recibir el producto.

Costo psíquico: No existe.

## **Cliente Directo:**

El radio de cobertura elegido fueron los siguientes barrios de Zona Norte de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires:

1. Núñez
2. Belgrano
3. Colegiales
4. Palermo
5. Recoleta

Los cinco barrios mencionados tienen múltiples accesos (ver Anexo 18), ya sea por el cordón norte de Av. Gral. Paz, Av. Int. Cantillo, Au. 25 de Mayo. Este segmento geográfico definido nos asegura mantener los gastos de distribución bajos y concatenar entregas para aumentar la eficiencia de cada hoja de ruta.



## Comunicación

### Estrategia (Get to by)

*Get:* Hombres y mujeres entre 25 y 65 años residentes en CABA (Zona Norte), NSE C1, C2 y C3.

*To:* Decisores que realicen las compras de productos de limpieza y perfumería periódicamente. Innovadores que busquen aumentar su poder adquisitivo mediante compras inteligentes, sin malgastar el tiempo.

*By:* Mensaje: La única tienda que te asegura comprar al precio más bajo en el menor tiempo posible. Tumayorista.com, el experto en ahorros.

Drivers: Ahorro, seguridad, tiempo libre, sentirse un experto.

Acciones: Dar a conocer al público objetivo el mensaje y cualidades de la marca.

Touch Points: Email marketing (base de datos nutrida de las ventas por Mercado Libre), posicionamiento SEM y SEO, redes sociales (Facebook), acciones en vía pública.

### Política de Comunicación

Plazo de Análisis: Año 2019

A quien: A nuestro target (ya definido).

Presupuesto (ver Anexo 19).

#### Acciones para generar mayor interés:

Objetivo: Desarrollar un Storytelling, con la capacidad de generar el sentimiento cuidado y oportunidad de ahorro que les presenta Tumayorista.com al potencial cliente.

### Acciones online

- Diseño de Página web.
- Una vez creado el sitio web se realizará el posicionamiento SEM y SEO (ver Anexo 20)
- Facebook: Lo gestionará un CM Freelance.



Será nuestra herramienta digital de mayor apoyo. Si bien valoramos y sabemos del potencial que el resto de las redes sociales tienen, debemos ser conscientes que en principio el personal lo conforma únicamente los tres socios y van a estar abocados a tareas operativas, por lo que van a contratar un CM Freelance para dedicarle el tiempo necesario para trabajar bien las redes.

Hay un presupuesto destinado a realizar campañas en Facebook, y se valora que las mismas puedan ser limitadas a determinadas zonas geográficas. El CM estará a cargo de la gestión y seguimientos de los KPIs.

Concursos: Se realizarán concursos mensuales con Órdenes de Compra por un monto a definir.

Periodicidad de las publicaciones: Se realizarán publicaciones diarias con distintas piezas que vayamos generando sobre ofertas semanales y mensajes institucionales que hablen sobre la esencia de tumayorista.com. Él se renovará diariamente, proponiendo a los integrantes que conversen e intercambien opiniones y experiencias con la marca.

En nuestro muro se incluirán testimonios en primeras personas. También habrá videos sobre las acciones promocionales en vía pública.

## **Acciones BTL**

- **Vía Pública 1.1:**

Durante los primeros 3 meses, donde la demanda proyectada es la más baja, se recorrerán todos los domingos del mes distintos supermercados y autoservicios de la zona geográfica ya definida.

Los tres socios identificados con indumentaria oficial de tumayorista.com, más una cámara testigo, encuestarán a distintos consumidores con el desafío de comparar los precios de los diversos productos que acaban de comprar.

Todos los encuestados recibirán premios, y hasta órdenes de compra en Tumayorista.com.

Todos los videos serán editados y compartidos en nuestra página de Facebook.



- Vía Pública 1.2:

En cada una de estas visitas a distintos puntos de venta, se repartirán flyers informativos sobre Tumayorista.com.

- Acción benéfica:

Realizaremos una donación mensual de productos de higiene personal para que sean repartidos a los indigentes. Esta fundación en cuestión es conocida en los distintos barrios de Capital Federal por colaborar con personas en situación de calle.

Los socios, junto a sus familias, acompañarán el recorrido y documentarán cuando los beneficiarios reciban los regalos.

Todas estas historias se compartirán en nuestra red social. También se sumarán a la bio que figure en nuestro sitio web

## **Acciones de fidelización y recomendación**

- Fidelización: Campañas de email marketing.

Como se mencionó en el apartado de servicio, todas operaciones que se realicen en el sitio web llevan a una base de datos. La misma, no solo tiene como fin almacenar la información sino seguir la evolución de tiempo de uso disponible por cada uno de los productos que compraron.

Se utilizará la plataforma de Mailchimp para enviar:

- Recordatorios de compra.
- Ofertas imperdibles.
- Newsletter mensual
- Fotos con acciones y eventos que Tumayorista.com realice.

El objetivo será mantener y promover el diálogo con los clientes para lograr fidelización y retención.



## Conclusión

### Conclusión Final

Atentos al difícil contexto económico que existe hoy en Argentina, y que repercute en la pérdida de poder adquisitivo, Tumayorista.com llega para ofrecerle al consumidor una alternativa de compra más conveniente. Una solución convertida en servicio.

Tres socios, con vasta experiencia en el mundo del retail argentino, idearon un modelo de negocio basado en dos pilares: Servicio orientado 100% al cliente y bajos costos estructurales. De ahí se desprende esta oportunidad de negocio.

Apalancados por la posibilidad de contar con un depósito propio ubicado en una zona funcional logísticamente a nuestro segmento y un capital inicial que les permita abastecerse de los bienes de intercambio, podrán llevar adelante una política de precios de ofertas permanente y mejor precio en plaza. Este punto se logra, también, gracias a la estrecha relación que mantienen con los proveedores.

Luego de diversos análisis, se determinó ser un mayorista online de dos rubros específicos: Cuidado del Hogar y Cuidado Personal. Bienes no perecederos, stokeables y que en los últimos años aumentaron sobre la media, permitiendo así su revalorización. Gracias a la investigación de mercado con encuestas en profundidad, se determinó no solo el surtido sino también los rangos de marcas a comercializar (Tier 1 a Tier 3).

El mayor desafío que la organización tiene por delante será dar a conocer la marca y lograr posicionarla. Si bien van a estar presentes en una plataforma e-commerce con gran tráfico propio, como lo es Mercado Libre, el objetivo será derivarlo en nuestro propio sitio.

Para lograrlo, se trabajó en una estrategia de marketing denominada de Enfoque o Concentración, en la cual todas las acciones y esfuerzos son consecuentes y orientadas a nuestro target meta. Se trazaron objetivos centrales: Alcanzar un nivel de facturación que nos permita el punto de equilibrio, promover la recompra y buscar el mayor nivel de satisfacción por parte del cliente.

Respecto a lo operativo, el plan de marketing brinda las pautas necesarias para estandarizar todos los procesos. Ya sea división de tareas y responsabilidades, política de servicio y precios, atención al cliente y tareas de fidelización y retención.



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



En relación al programa de promoción y comunicación se accionará tanto online como BTL. Se determinó un presupuesto de promoción que contempla posicionamiento en buscadores, campañas en redes digitales, la contratación parcial de un CM a cargo de la gestión, actividades benéficas, sorteos y órdenes de compra en concepto de premios.

Para concluir, se ideó un tablero de control donde van a medirse todos los KPIs antes mencionados y así poder hacer ajustes periódicos en el caso que se deba cambiar de rumbo.



## Bibliografía

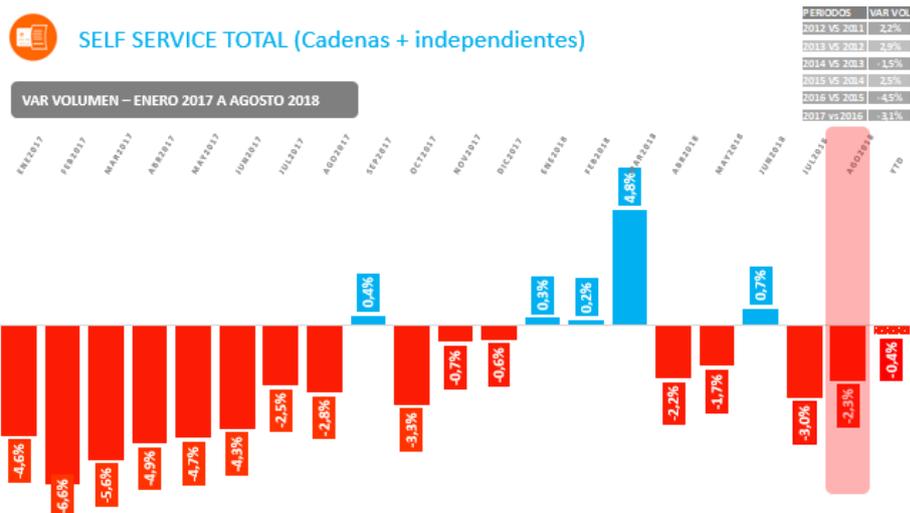
- Bermúdez I. (2019). *Salarios vs. Inflación: cómo terminó la carrera en el 2018*, Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <https://www.clarin.com/economia>
- American Economic Association (2017). *JEL Classification Codes Guide*. Estados Unidos. Recuperado de <https://www.aeaweb.org>
- Vásquez E. (2016). *Argentina: Supermercados DIA se consolida como franquicia modelo con más crecimiento*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <https://www.america-retail.com>
- Lippo F. (2018). *La historia de Diarco*, Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <https://www.apertura.com>
- Ylarri M. (2017). *Compras en el mayorista, una manera de combatir la inflación*, Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <https://www.cronista.com>
- Bernal I. (2012). *Cerebro Humano: así funcionan el recuerdo y el olvido*. Madrid, España. Recuperado de <https://www.cuerpamente.com>
- Vásquez E. (2017). *Argentina: Shopper argentino*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <https://www.america-retail.com>
- Smink V. (2019). *Pobreza en Argentina: por qué cada vez es más difícil sobrevivir en el país sudamericano*. Recuperado de <https://www.bbc.com>
- Pagano M. (2017). *El Gobierno busca cambiar las mediciones de consumo del Indec*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <https://www.clarin.com.ar>
- Isuani M. (2017). *Mayoristas ya venden a casi tanta gente como los súper*. Mendoza, Argentina. Recuperado de <https://www.losandes.com.ar>
- Sainz, A. (2018). *Un tercio de clase media dejó de ir al supermercado*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar>
- D'elia A. (2018). *El comercio electrónico, imparable*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <https://clarin.com.ar>
- C.A.C.E. (2018) *Estudio Anual de Comercio Electrónico 2018*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <https://cace.org.ar>
- C.A.C.E. (2018) *Estudio de Comercio Electrónico MID 2018*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <https://cace.org.ar>
- C.A.C.E. (2017) *Estudio Anual de Comercio Electrónico 2017*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <https://cace.org.ar>
- Gilardo H. (2018) *AFIP despeja zonas grises de Monotributo, Ganancias y Reforma Tributaria*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <https://www.iprofesional.com>
- Vásquez E. (201). *Argentina: Estudio revela el perfil del shopper de supermercado online argentino*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <https://www.america-retail.com>
- Igarza R. (2008). *Nuevos medios, estrategias de convergencia 3.0: La Crujía*.



- Igarza R. (2009). *Burbujas de ocio*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Fonseca A. (2007). *Fundamentos del E-Commerce*: E-book.
- Niño Consuegra J. (2015). *Guía práctica de comercio electrónico*: E-book.
- Libero E. (2011). *El libro de comercio electrónico*. Barcelona, España: Esic.
- Kotler, P., Kartajaya H., Setiawan I. (2013). *Marketing 3.0. Cómo atraer a los clientes con un marketing basado en valores*. Buenos Aires, Argentina: Lid.
- Olins W. (2004). *Brand: Las marcas según Wally Olins*. Madrid, España: Turner.
- Puig Falcó C. (16/07/2014). *De Marketing a Branding*. Madrid, España. Recuperado de <http://www.branderstand.com>
- Di Somma M. (Julio/2016). Why Brand Management Will Replace Marketing. *Harvard Business Review and Money*. (20), p.25.
- Albarellos A. (2017). *Estrategias y políticas de precios*. Buenos Aires, Argentina. Universidad de Buenos Aires.
- Phillips, R. (2005). *Pricing and Revenue Optimization*. Estados Unidos. Stanford Business Books. p. 368.
- Talaya A., Collado A (2014). *Investigación de Mercados*. Madrid, España. Esic p.16.
- Malhotra N. (2008). *Investigación Mercados*. Madrid, España. Pearson.
- Porter M. (1979). *How competitive forces shape strategy*. Harvard Business Review.
- Casado Díaz R., Sellers Rubio A. (2015). *Dirección de Marketing, teoría y práctica*. Club Universitario.
- París A. () *Marketing Estratégico, desde el paradigma esencial*. Madrid, España. Alfaomega.
- Llorente Alonso C. (). *Marketing educativo*. Madrid, España. Alfaomega, Esic.
- Navarro L. (2007). *Kotler y sus 7 Estrategias*. España. Recuperado de <https://winred.es>
- Kotler P., Armstrong G. (2012). *Principios de marketing*. Madrid, España. Pearson Prentice Hall.

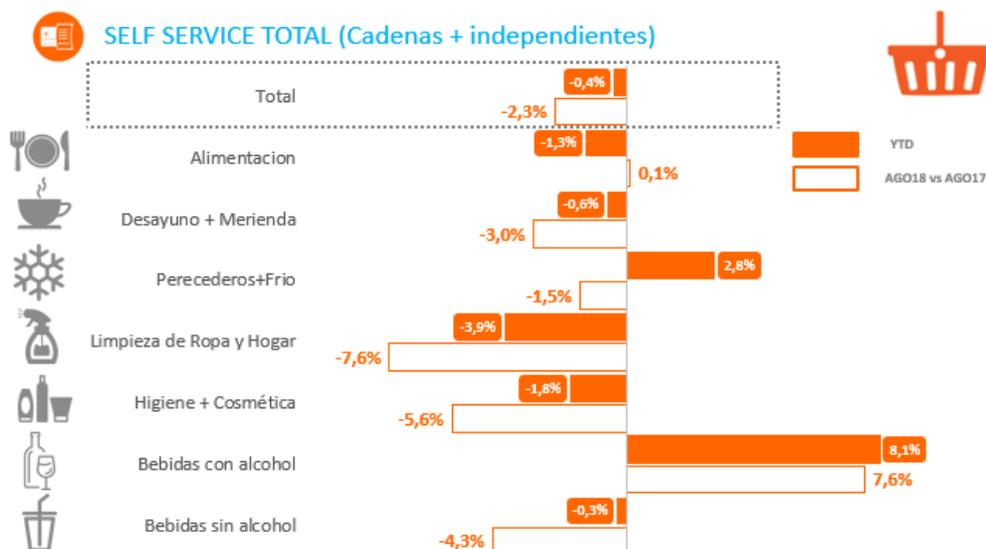
## Anexos

### Anexo 1



\* Evolución ventas Cadenas + Independientes (Fuente Nielsen Ago-18)

### Anexo 2



\* Evolución Ventas por categoría Cadenas + Independientes. (Fuente Nielsen Agosto 2018)



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





### Anexo 3

#### CLASIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

| Investigación de identificación del problema   | Investigación de solución del problema  |
|--|---|
| <p>¿Con qué aspectos se relaciona la investigación si se persigue identificar un problema?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Potencial del mercado.</li> <li>• Participación en el mercado.</li> <li>• Imagen.</li> <li>• Características del mercado.</li> <li>• Análisis de ventas y tendencias comerciales.</li> </ul> | <p>¿Qué aspectos puede ayudar a solucionar la investigación de mercados?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encontrar diferentes tipos de clientes y realizar una segmentación.</li> <li>• Desarrollar y lanzar un nuevo producto o posicionarlo mejor en el mercado.</li> <li>• Establecer nuevas políticas de precios que se adapten mejor a los consumidores.</li> <li>• Implantar nuevos canales de distribución o analizar los márgenes del canal.</li> <li>• Lanzar nuevas campañas de comunicación o acciones de promoción.</li> </ul> |

\* Clasificación de la investigación de mercado. (Fuente Investigación de Mercado - 2004)

### Anexo 4



\* Variables Macroeconómicas. (Fuente Nielsen Ago-18)

### Anexo 5



\* Variables Macroeconómicas. (Fuente Nielsen Ago-18)



### Anexo 6



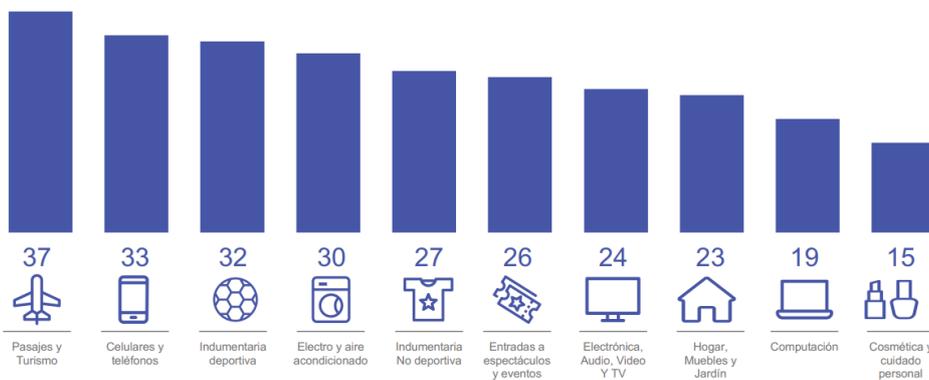
\* Evolución Canal Indirecto YTD `18 vs. `17. (Fuente Nielsen)

### Anexo 7



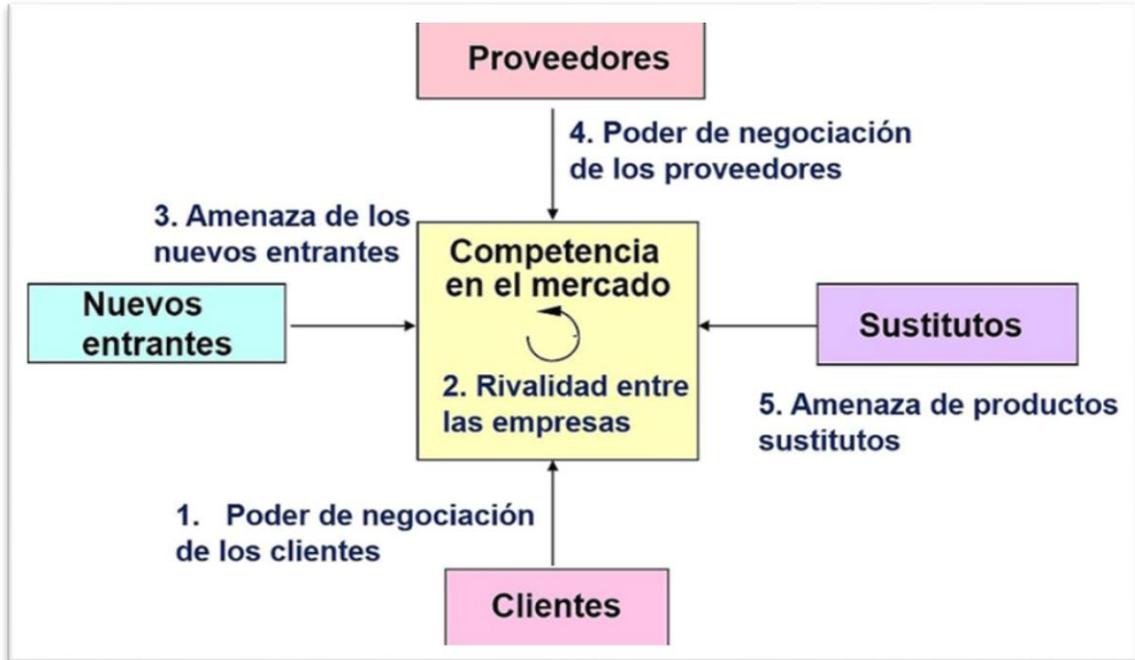
\* Datos en ppm sobre la participación de las categorías (Fuente CACE – Jul-18)

### Anexo 8



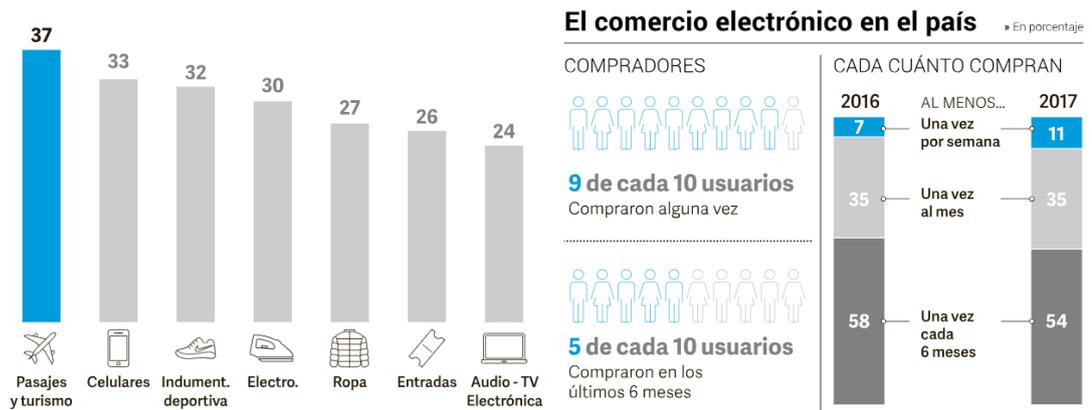
\* Datos en pp sobre la participación de las categorías (Fuente CACE – Julio 2018)

### Anexo 9



\* Fuente Wikipedia (Informe público)

### Anexo 10



\* Fuente CACE (Informe público mensual - Sep '18)

## Anexo 11



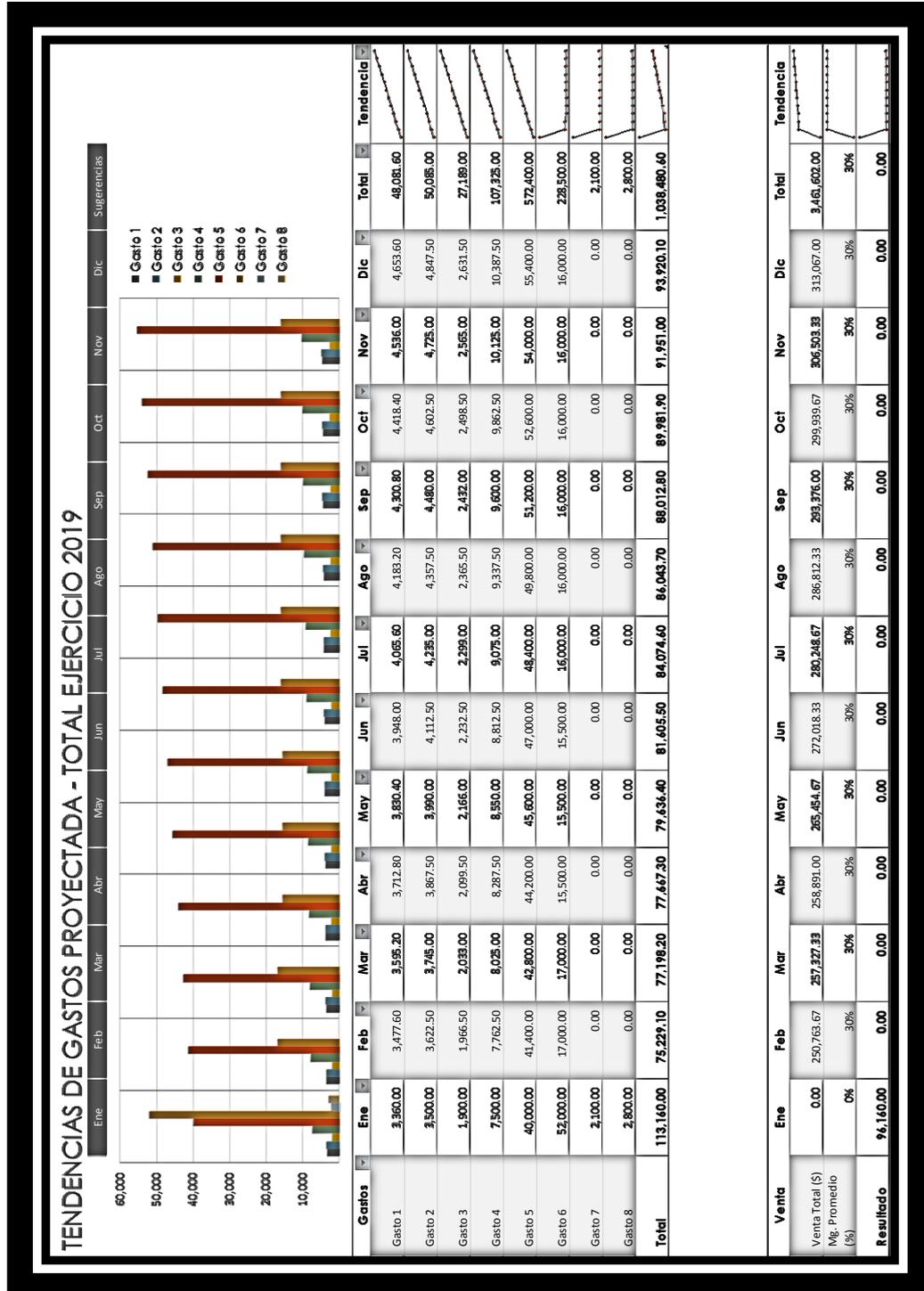
\* Los 4 pasos para la compra en Wal-Mart Online. (Fuente Wal-Mart)

## Anexo 12



Fuente Jumbo Web Site ([www.jumbo.com.ar/institucional/envios](http://www.jumbo.com.ar/institucional/envios))

Anexo 13



\* Proyección de tendencias de gastos / Presupuesto de Ventas Punto de Equilibrio



Anexo 14

# Posicionamiento



Anexo 15

| Home Care  | Personal Care                          |
|--|--|
| <b>Cuidado de la Ropa</b>                        | <b>Afeitado</b>                        |
| Detergentes en polvos y líquidos                 | Filos / Repuestos / Máquinas           |
| Quita manchas                                    | Espumas                                |
| Suavizantes                                      | <b>Cuidado del cabello</b>             |
| Prelavados                                       | Shampoo                                |
| <b>Papeles</b>                                   | Acondicionador                         |
| Cocina   | <b>Higiene Bucal</b>                   |
| Higiénico  | Dentífricos                            |
| <b>Cuidado del hogar</b>                         | Cepillos                               |
| Limpiadores de piso                              | <b>Mundo Bebés</b>                     |
| Ceras autobrillo                                 | Pañales                                |
| Desinfectantes y desodorantes                    | Toallas húmedas                        |
| Textiles   | Óleo                                   |
| Lustra muebles                                   | <b>Higiene personal</b>                |
| Insecticidas                                     | Protectores femeninos                  |
| Limpiadores específicos (Baño/Cocina/Vidrios/MU) | Toallas femeninas                      |
| Lavandinas                                       | Algodón                                |
| Bolsas   | Alcohol / Alcohol en Gel               |
|  | Cremas (corporales, faciales, manos)   |
|  | Desodorantes / Antitranspirantes       |
|  | Jabón de Tocador                       |
|  | Fragancias (colonias, eau de toilette) |
|  | Hisópos                                |

\* Fuente Elaboración Propia.



## Anexo 16

← → ↻ 🔍 <https://www.tumayorista.com/seleccionarcategoria>

# TuMayorista.com

Se un experto en ahorros!



Detergente Líquido Ariel x 5L. (Rinde 50 lavados)

**Precio Tumayorista.com: \$490**

Precio Cotodigital: \$780 **59% Más caro! Por cada Unidad Ahorrás \$290**

Precio Jumbo: \$720 **47% Más caro! Por cada Unidad Ahorrás \$230**

Cantidad: 1 unidad ▾ (1625 disponibles)

**Opción Económica** **Comprar ahora** **Agregar al carrito**

\* *Opción de compra más económica dentro del buscador de la web.*

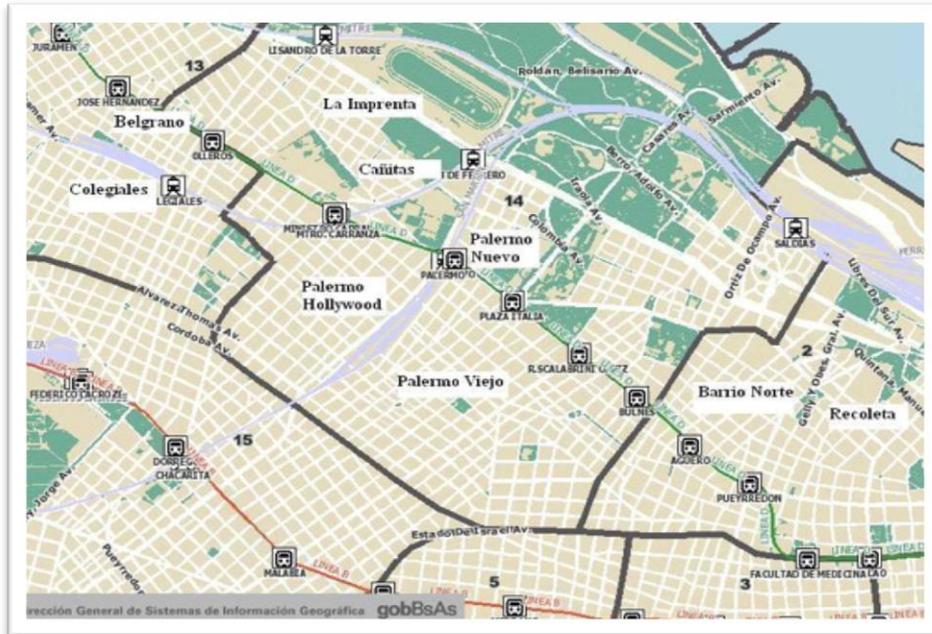
## Anexo 17



\* *Cadena de Valor*



Anexo 18



\* Mapas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.



## Anexo 19

| Presupuesto de Inversión en Marketing (Cronograma 2019) |   |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
|---|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| INVERSIÓN EN MARKETING                                  | ene-19  | feb-19   | mar-19   | abr-19   | may-19   | jun-19   | jul-19   | ago-19   | sep-19   | oct-19   | nov-19   | dic-19   | TOTAL     |
| <b>PUBLICIDAD</b>                                       |   |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
| Acción Via Pública                                      | \$ 1.500  | \$ 1.500 | \$ 1.500 |          |          |          |          |          |          |          |          |          | \$ 4.500  |
| Sorteos FB  | \$ 3.000  | \$ 3.000 | \$ 3.000 | \$ 3.000 | \$ 3.000 | \$ 3.000 | \$ 3.000 | \$ 3.000 | \$ 3.000 | \$ 3.000 | \$ 3.000 | \$ 3.000 | \$ 36.000 |
| Órdenes de Compra sin cargo                             | \$ 3.000  | \$ 3.000 | \$ 3.000 | \$ 3.000 | \$ 3.000 | \$ 3.000 | \$ 3.000 | \$ 3.000 | \$ 3.000 | \$ 3.000 | \$ 3.000 | \$ 3.000 | \$ 36.000 |
| Facebook Ads / SEM                                      | \$ 4.000  | \$ 4.000 | \$ 4.000 | \$ 4.000 | \$ 4.000 | \$ 4.000 | \$ 4.000 | \$ 4.000 | \$ 4.000 | \$ 4.000 | \$ 4.000 | \$ 4.000 | \$ 48.000 |
| <b>DIGITAL</b>  |   |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
| Diseño Página Web                                       | \$ 35.000   |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          | \$ 35.000 |
| <b>PERSONAL</b>   |   |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
| Community Manager (freelance)                           | \$ 3.000  | \$ 3.000 | \$ 3.000 | \$ 3.000 | \$ 3.000 | \$ 3.000 | \$ 3.000 | \$ 3.000 | \$ 3.000 | \$ 3.000 | \$ 3.000 | \$ 3.000 | \$ 36.000 |
| <b>PROMOCIÓN</b>  |   |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
| Evento Ad Honorem - Fundación SI (Junio)                | \$ 1.000  | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.500 | \$ 1.500 | \$ 1.500 | \$ 1.500 | \$ 1.500 | \$ 1.500 | \$ 15.000 |
| <b>E-MAIL MARKETING + FIDELIZACIÓN DE CLIENTES</b>      |   |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
| Envío de Newsletter (Mailchimp)                         | \$ 1.500  | \$ 1.500 | \$ 1.500 | \$ 1.500 | \$ 1.500 | \$ 1.500 | \$ 1.500 | \$ 1.500 | \$ 1.500 | \$ 1.500 | \$ 1.500 | \$ 1.500 | \$ 18.000 |
| <b>PUBLICIDAD</b>                                       | <b>\$ 52.000.00 \$ 17.000.00 \$ 17.000.00 \$ 17.000.00 \$ 17.000.00 \$ 17.000.00 \$ 17.000.00 \$ 17.000.00 \$ 16.000.00 \$ 16.000.00 \$ 16.000.00 \$ 16.000.00 \$ 16.000.00 \$ 228.500.00</b> |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |

**PUBLICIDAD**  
El gasto por acción en "Via Pública" contempla la compra de indumentaria oficial Tumayorista.com y la impresión de flyers.  
SEM (Adwords) tendrá un presupuesto mensual que se extenderá durante todo el 2019.  
Facebook al igual que el posicionamiento en el motor de búsqueda de Google, las campañas en ambas redes sociales serán mensuales.

**Digital**  
El diseño del sitio web es contemplado dentro del presupuesto de promoción, ya que más allá de ser la plataforma por la generaran las ventas, es también un medio de comunicación.

**Personal**  
Cotización actualizada a Dic '18. El colaborador externo nos informará sobre el año algún posible ajuste en la tarifa.

**Promociones**  
Por una cuestión de tiempo, proyectamos realizar estas acciones una vez por mes.

**E-Mail Marketing**  
Newsletter (Mailchimp) tendrá un presupuesto mensual que se extenderá durante todo el 2019.

\* Presupuesto de Inversión en Marketing (Período 2019)



Anexo 20

| Tablero de Control - Objetivos Estratégicos 2019      |        |                |   |  |                  |
|---|--------|----------------|---|--|------------------|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO                                  | META   | DESEMPEÑO REAL | RANGOS  | INDICADORES  | PERIODICIDAD     |
| Alcanzar una facturación anual superior a los \$2.8M  | \$2.8M |                | <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span style="background-color: green; width: 20px; height: 10px;"></span> &gt;= 25%           <span style="background-color: yellow; width: 20px; height: 10px;"></span> &gt;= 20%           <span style="background-color: red; width: 20px; height: 10px;"></span> &lt; 20%         </div> | Facturación (\$) propia                                      | Mensual<br>Anual |
| Promover la recompra del 75% de antiguos clientes     | 75%    |                | <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span style="background-color: green; width: 20px; height: 10px;"></span> &gt;= 8%           <span style="background-color: yellow; width: 20px; height: 10px;"></span> &gt;= 5%           <span style="background-color: red; width: 20px; height: 10px;"></span> &lt; 5%         </div>    | Facturación (\$) propia sobre mismo ID de cliente            | Mensual          |
| Lograr un nivel de satisfacción por servicio del 100% | 100%   |                | <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span style="background-color: green; width: 20px; height: 10px;"></span> &gt;= 80%           <span style="background-color: yellow; width: 20px; height: 10px;"></span> &gt;= 70%           <span style="background-color: red; width: 20px; height: 10px;"></span> &lt; 70%         </div> | Porcentaje de resultados de encuestas sobre pedido realizado | Bimestral        |

\* Tablero de Control (Período 2019)