



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

Maestría en Marketing Digital y Negocios por Internet

Trabajo Final Integrador

" COVID-19: Hogar resignificado y oportunidades para la venta on-line en pymes dedicadas a productos para la casa en Argentina, Capital Federal. 2020/2021 "

Autor: Lic. M. Carla Brueño

Director: Mg. Néstor H. Mazza

2021

Agradecimientos

A mis padres, por enseñarme que la educación es el
camino para crecer y progresar.

Página intencionalmente en blanco

Resumen

La historia del mundo está marcada por hitos relacionados a cambios tecnológicos y adopción de múltiples hábitos digitales, que fueron llevando a la sociedad a lo que es actualmente. La propagación del virus de COVID-19 en el mundo entero, sin dudas, se considerará uno de esos quiebres que propiciaron adopciones tecnológicas significativas.

Con la necesidad de pasar mayor tiempo dentro de la casa, las personas se volcaron hacia hábitos y necesidades más cercanas al mundo digital que antes, qué es lo que en sí les permitió continuar con sus actividades diarias (trabajo, estudio, reuniones, compras, entre otros aspectos). Ante este contexto, las pymes al igual que las corporaciones, tuvieron que reinventarse y adaptar sus estructuras y comunicación para acompañar este cambio social.

Este trabajo busca examinar el comportamiento de los consumidores en dicho entorno y en relación a la compra online de artículos para la ambientación del hogar.

A lo largo del mismo se buscará explicitar efectos del contexto, en los hábitos del consumidor y en la estructura de las pymes dedicadas al rubro en cuestión, a través de un trabajo de campo. A su vez, se hará una aproximación a estrategias digitales que sirvan a dichas pequeñas y medianas empresas para continuar digitalizando sus marcas y aprovechar la evolución digital del consumidor.

Tabla de Contenido

1. Introducción	7
2. Planteamiento del problema.....	8
3. Objetivos.....	9
3.1 Objetivo general.....	9
3.2 Objetivos específicos.....	9
4. Hipótesis.....	9
5. Justificación	10
6. Delimitación de la investigación	11
7. Marco teórico	12
7.1 Marketing para pyme.....	12
7.2 Desafíos de las pymes en la coyuntura argentina año 2020.....	13
7.3 Teorías sobre los cambios de hábitos del consumidor relacionados al hogar	15
7.4 Procesos metodológicos e investigación del mercado	17
8. Metodología	19
9. Resultados de encuesta a consumidores.....	20
9.1 Rango etario y composición del hogar	20
9.2 Intereses y motivaciones del consumidor	21
9.3 Compras online de artículos para el hogar	25
10. Resultados de encuesta a pymes	29
11. Análisis situacional	32
12. Propuestas de marketing.....	34
12.1 Evaluar los aspectos centrales de la organización y plantear objetivos medibles	35
12.2 Evaluar perfiles de clientes y sus flujos de compra	36
12.3 Definir los canales de comunicación y de compra.....	38
12.4 Establecer una estrategia de comunicación	45
12.5 Medición de resultados y toma de decisiones.	47
12.6 Estrategia de Logística.....	49
13. Conclusiones	53

14. Futuras investigaciones o mejoras del trabajo desarrollado	55
15. Referencias Bibliográficas.....	56
16. Bibliografía	59
Anexos	60
Anexo 1	61

1. Introducción

A lo largo de los años el concepto de “hogar” se fue reconvirtiendo y adoptando nuevas funcionalidades. Hace algún tiempo, existe una creciente tendencia de resignificación del hogar hacia un espacio de intercambio familiar y de representación social de la familia. La tendencia a quedarse en casa y disfrutar de los planes que se pueden concretar en ella, hace que aspectos como el consumo y el entretenimiento también se resignifiquen y se acerquen a la puerta del consumidor. Con el hecho de permanecer tanto tiempo en el hogar, se impulsan otras necesidades relacionadas al cuidado de su espacio y al deseo de renovar o rediseñar estética y funcionalmente la casa.

A principios del año 2020 se dio un fenómeno que impactó al mundo entero y por supuesto también a la Argentina en todos sus aspectos: la proliferación de un nuevo virus (COVID-19). El 11 de marzo de ese mismo año, la OMS (Organización Mundial de la Salud) determina que, por los niveles de propagación y gravedad del virus, el COVID-19 puede caracterizarse como pandemia¹. Tras este anuncio y teniendo ya casos confirmados en el país, el gobierno argentino declaró una cuarentena total. De la mano de esta decisión, se establecieron otras medidas que afectaron el curso de vida normal de las personas. Entre ellas, el cierre de la mayoría de los comercios y suspensión de servicios no esenciales, la obligación de utilizar barbijo o tapabocas en todo momento fuera del hogar, la restricción de la circulación dentro de zonas urbanas, y la necesidad de establecer protocolos de higiene que ayuden a prevenir el contagio.

En este contexto, el mundo online se transformó en la ventana hacia el exterior. En poco tiempo hubo grandes avances en la adopción de tecnología por parte de sectores rezagados y una aceleración del uso de este recurso en consumidores habituales.

Las personas empezaron a desarrollar su vida dentro del hogar teniendo que trabajar, estudiar, ejercitarse, comunicarse y comprar de manera online, entre otras actividades.

Lo curioso, es que la pandemia de COVID-19 aceleró el proceso de adopción de determinadas tecnologías y hábitos que hicieron que se viva la tendencia mencionada en un principio, de manera obligada.

¹Pandemia:

enfermedad epidémica que se extiende a muchos países o que ataca a casi todos los individuos de una localidad o región (Real Academia Española: <https://dle.rae.es/pandemia>).

Por otro lado, el aislamiento dio lugar a que el comercio electrónico se vea como una opción viable y segura para continuar con el día a día de las operaciones que antes se realizaban de manera presencial.

Muchas empresas tuvieron que reinventarse y adaptarse a los múltiples cambios que surgieron a partir de la emergencia sanitaria. Algunas, cuya incursión en el mundo digital ya había comenzado desde las redes sociales o desde el e-commerce, se enfrentaron a otros desafíos interesantes como el desarrollo de una logística con un protocolo estricto.

El presente trabajo pretende, a través del análisis del contexto que se dio con el virus COVID -19 en el período mencionado, estudiar los efectos de dicho contexto en relación a consumidores y pymes de artículos para el hogar.

2. Planteamiento del problema

La pandemia de COVID-19 obligó a todo el mundo a permanecer más tiempo en el hogar. Aunque ya se evidenciaban algunas tendencias relacionadas con la revalorización de este espacio, el virus aceleró estos procesos y obligo a la adaptación apresurada de la tecnología para poder sobrevivir en esta nueva normalidad.

En este trabajo, se busca analizar como impacto el COVID-19 en el desarrollo de las pymes dedicadas a la venta de artículos de decoración y ambientación del hogar en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. A través de ese análisis, se intentará evaluar posibles alternativas digitales que le permitan a una pyme desarrollarse durante y post este contexto.

Interrogantes:

¿Cómo es el consumidor de productos relacionados a la decoración del hogar?

¿Cómo se comportaba el mercado de las pymes dedicadas a la venta de estos artículos previo a la aparición del COVID-19 en Argentina?

¿Qué impacto tuvo el COVID-19 en el negocio de dichas pymes?

¿Cuáles son las estrategias de marketing más convenientes para una empresa que transita este contexto y que medidas debe tomar?

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Estudiar y comprender el mercado de pymes orientadas a venta de artículos de decoración y ambientación del hogar, para desarrollar estrategias de marketing que se adecuen al contexto Argentina 2020-2021, y que puedan acompañar los hábitos que queden luego del contexto de crisis.

3.2 Objetivos específicos

- Identificar y describir las características de los consumidores de artículos de decoración para el hogar en relación con la venta online.
- Entender de qué forma impactó el contexto COVID-19 en dichas pymes y consumidores.
- Analizar las estrategias de Marketing más convenientes para el desarrollo de una pyme en este contexto y posterior a él.

4. Hipótesis

Los cambios socioculturales, producto de la crisis COVID-19, reorientaron el interés sobre productos relacionados con la decoración y ambientación del hogar. Este contexto impulsó que al menos el 50% de los consumidores esté dispuesto a invertir más de lo que venían invirtiendo en este segmento previo al contexto dado.

Con más tiempo en sus casas, los consumidores buscan mejorar su entorno propiciando un ambiente saludable en términos generales. Según la OMS (1948) "La salud es un estado de perfecto (completo) bienestar físico, mental y social, y no sólo la ausencia de enfermedad".

5. Justificación

Durante todo el 2020 en Argentina se vivió un contexto muy particular que afectó tanto la vida de los consumidores como de las empresas en general. Si bien se venía dando una tendencia incremental del e-commerce año a año, el primer mes de cuarentena obligatoria (abril 2020) la venta online creció un 84% en relación con el primer trimestre de ese mismo año, mientras que las órdenes de compra se elevaron un 38%, según datos de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE). Este fenómeno comprendió tanto usuarios que estaban acostumbrados a realizar sus compras online, como usuarios nuevos que se registraron por primera vez en sitios donde no se habían registrado ni realizado compras. MercadoLibre, *marketplace*² número uno en la Argentina, registró más de 690 mil nuevos compradores (+40% vs mismo período del año anterior) durante los primeros dos meses de aislamiento: abril-mayo 2020 (Datos extraídos del informe “E-commerce: evolución en los hábitos del consumidor” realizado por Mercado Libre en mayo 2020). Esta información da cuenta de una aceleración en la adopción de métodos de compra online que se vivió en un período de tiempo muy corto. Sin embargo, durante este contexto tan particular, las empresas tuvieron que enfrentarse a otros desafíos aparejados con la venta online, como por ejemplo la logística y los protocolos de higiene.

Por otro lado, la categoría de artículos para el hogar (muebles y decoración) se encuentra cuarta en niveles de facturación (38.9 millones en 2019) según el informe anual realizado por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) en 2019; y es una de las categorías con mayor crecimiento durante el período de pandemia.

En base a lo expuesto anteriormente el propósito de esta investigación radica en la necesidad de conocer cuál fue el impacto de contexto COVID-19 en las pymes orientadas a la venta de artículos para el hogar y la decoración; y en función de eso proponer las distintas herramientas que desde el marketing pueden apoyar los objetivos de dichas marcas. A su vez, el trabajo se realiza con el fin de cumplir con el proceso que dicta la Facultad de Ciencias Económicas para obtener el título de la especialización.

² Marketplace: “Un marketplace es un sitio donde los productos son ofrecidos por los comerciantes para ser adquiridos por consumidores, es decir, un mercado en el mundo online. En él, varios comerciantes colocan sus productos a la venta en un sólo canal. Por esta razón, se puede decir que es también una versión online de un centro comercial: varias tiendas juntas para atraer a un mayor público.”

Fuente: Vtex Blog, 2017 (vtex.com/latam/blog/operaciones-latam/marketplace-que-es-y-cual-es-su-importancia/).

6. Delimitación de la investigación

Para poder delimitar la investigación correctamente y acotar el objeto de estudio, a continuación, se establecerá el alcance del tema “Pymes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires orientadas a la venta de artículos para el hogar y la decoración”.

La última clasificación de pyme en Argentina fue realizada por la secretaria de Emprendedores de la Pequeña y Mediana empresa mediante la Resolución General 154/2018. Esta resolución identifica los límites de acuerdo con la cantidad de ventas totales anuales expresadas en pesos argentinos, la actividad declarada o el número de empleados según el rubro o sector de dicha organización.

A continuación, se especifican los límites de facturación total anual establecidos en cada categoría y la cantidad de empleados según sector o rubro:

Ventas totales Anuales (pesos argentinos)

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	19.450.000	9.900.000	36.320.000	33.920.000	17.260.000
Pequeña	115.370.000	59.710.000	247.200.000	243.290.000	71.960.000
Mediana Tramo 1	643.710.000	494.200.000	1.821.760.000	1.651.750.000	426.720.000
Mediana Tramo 2	965.460.000	705.790.000	2.602.540.000	2.540.380.000	676.810.000

Personal Ocupado (cantidad de empleados)

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	12	7	7	15	5
Pequeña	45	30	35	60	10
Mediana Tramo 1	200	165	125	235	50
Mediana Tramo 2	590	535	345	655	215

Fuente: Gobierno Nacional Argentino – Ministerio de Desarrollo Productivo

Para delimitar la temática de venta de artículos para el hogar y la decoración consulté inicialmente a la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) y la

categorización que realizan es en función de anunciantes y no de tipos de productos. A su vez consulté la clasificación realizada por MercadoLibre, sitio *marketplace* más importante del país. Dentro de este sitio, se presenta la siguiente categorización para el sector Hogar, Muebles y Jardín:

Hogar, Muebles y Jardín

Adornos y Decoración del Hogar

Baños

Bazar y Cocina

Colchones y Sommiers

Cortinas y Accesorios

Cuidado del Hogar y Lavandería

Iluminación para el Hogar

Jardines y Exteriores

Muebles para el Hogar

Organización para el Hogar

Seguridad para el Hogar

Textiles de Hogar y Decoración

Otros

Fuente: Mercado libre Argentina

A los efectos del estudio y considerando la dificultad para encontrar una categorización preestablecida sobre el rubro, tomaré como referencia una categorización más acotada que incluya los siguientes aspectos:

- Adornos y accesorios para la decoración del hogar.
- Accesorios para baños y cocinas.
- Artículos de bazar.
- Muebles pequeños y mediados para el hogar.
- Artículos para la organización del hogar.
- Textiles para el hogar y para decoración.

7. Marco teórico

7.1 Marketing para pyme

El autor José María Sainz de Vicuña Ancín desarrolla en su publicación “El Plan de Marketing en la pyme”, la importancia de tener un plan de marketing que guíe el proyecto de la pyme desde el inicio, así como también las múltiples estrategias para los distintos aspectos del negocio. A su vez, con una mirada muy moderna, explica la posición central del consumidor, usuario o cliente situándolo como punto de referencia para el negocio. Sainz de Vicuña (2010) afirma:

El marketing ayuda a que la pyme se oriente al cliente y trate de satisfacerle en aquello que realmente valora. Y no sólo eso, aquellas empresas que crean el futuro hacen algo más que satisfacer a los clientes: los asombran continuamente e interpretan entre lo que dicen y lo que desean (p.30).

Según datos del Ministerio de desarrollo productivo, en Argentina el sector de pequeñas y medianas empresas representa más de un 80% de la economía del país y en muchos casos dentro de esta organización prima pura y exclusivamente la venta. Sin embargo, en la publicación de Sainz de Vicuña podemos ver claramente la diferenciación entre el rol del área de ventas y el del área de marketing cuyos enfoques si bien son diferentes deben trabajar en conjunto en pos del beneficio del negocio. El área de ventas empuja la comercialización del producto que fue generado por la empresa, en cambio el rol del área de marketing trata de entender la necesidad del cliente y en función de eso crear un vínculo duradero que vaya más allá de la venta. En otras palabras, trata de fidelizar al consumidor entendiendo sus necesidades y deseos.

Otra publicación de interés para el desarrollo de esta investigación es el Libro Blanco del comercio Electrónico (Asociación española de Economía Digital, 2012). Esta publicación refiere a una guía práctica del paso a paso para desarrollar las ventas online, teniendo en cuenta todos los aspectos que influyen en el proceso: plataformas, tráfico de usuarios, gestión de canales, logística, etc.

7.2 Desafíos de las pymes en la coyuntura argentina año 2020

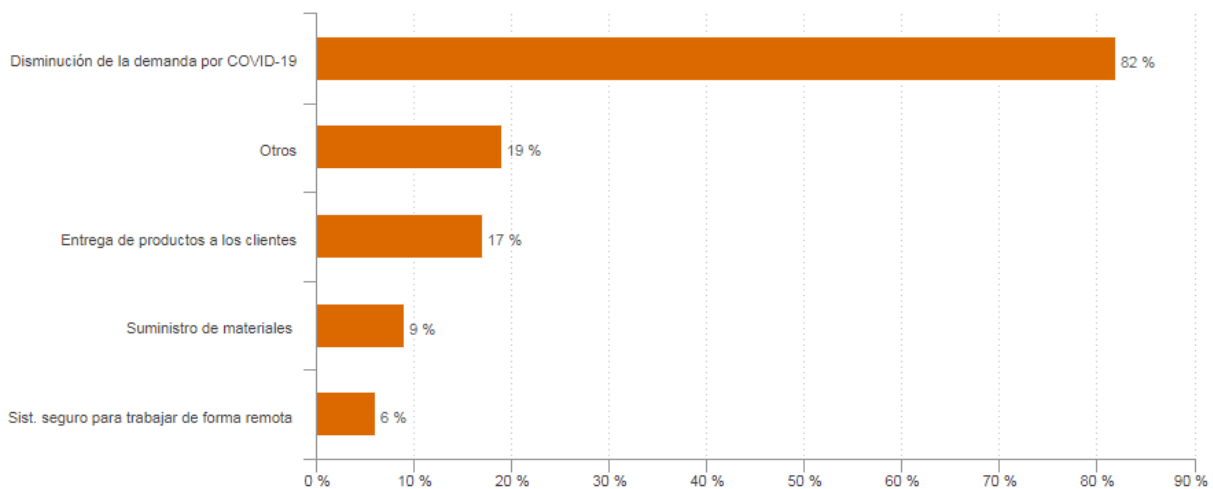
Para desarrollar este análisis se recurre al informe “Expectativas 2020 – Pymes en Argentina” realizado por la consultora PwC Argentina en mayo 2020, a 100 empresas de distintos rubros del sector privado. La participación de empresas de *retail*³ y consumo en este informe es del 11%.

³ Retail: La palabra “retail” es un anglicismo adoptado por la lengua castellana para referirse a todo aquel comercio que implica la venta minorista o al detalle. En consecuencia, la venta de productos al consumidor final constituye el uso de la palabra “retail”.

Fuente: LinkedIn, Carlos Rico, 2019 ([linkedin.com/pulse/tiene-el-retail-una-%C3%BAnica-definici%C3%B3n-carlos-rico-trani/](https://www.linkedin.com/pulse/tiene-el-retail-una-%C3%BAnica-definici%C3%B3n-carlos-rico-trani/))

El informe evidencia la baja de la demanda durante el primer trimestre del año, respecto del mismo período en el año anterior (previo al ASPO⁴ decretado el 20/03/2020) y posterior al decreto. Como se puede ver en el siguiente gráfico extraído del informe, a partir del aislamiento preventivo y obligatorio las mayores preocupaciones de las pymes eran la disminución de la demanda como factor principal y como uno de los secundarios, la entrega de productos a los clientes en relación con la logística:

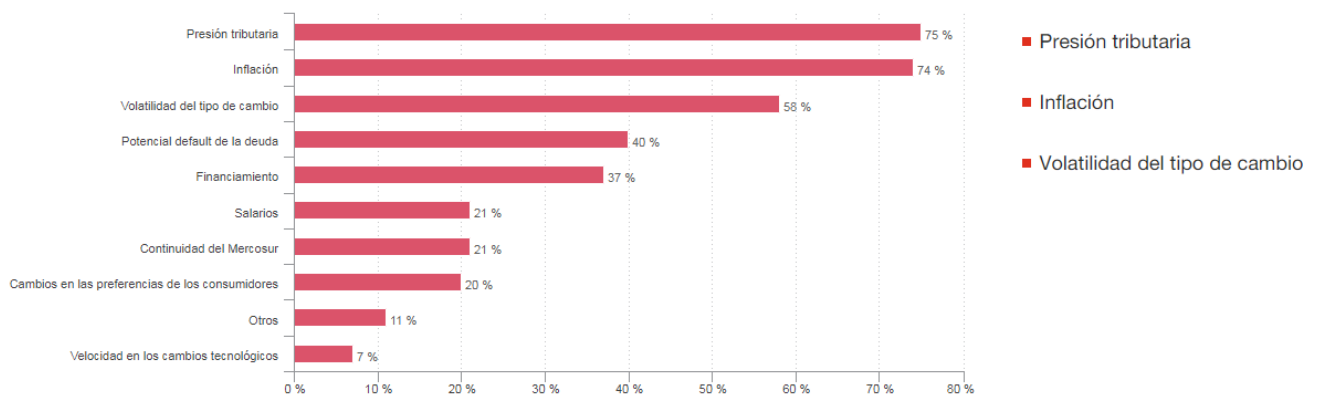
Durante el período de cuarentena, ¿qué es lo que más afectó o continúa afectando a su empresa?



Fuente: PwC “Expectativas 2020 – Pymes en Argentina”

Por otro lado, los temas que surgieron en relación con el futuro luego de la pandemia y que más preocupan a las empresas son relacionados al factor económico del país: presión tributaria, inflación, volatilidad del tipo de cambio.

Temas pospandemia que más le preocupan a las Pymes encuestadas



Fuente: PwC “Expectativas 2020 – Pymes en Argentina”

⁴ ASPO decreto 20/03/2020: Aislamiento social preventivo y obligatorio decretado en dicha fecha en Argentina, por la Presidencia de la Nación.

Por último, las empresas encuestadas manifestaron la necesidad de reinventarse a medida que transcurran las fases de la pandemia para poder afrontar los distintos desafíos. El 67% de los encuestados manifestó que como primera medida piensa desarrollar nuevos negocios pensando en la digitalización como su principal herramienta y aliado. Sobre este punto, es importante entender que el concepto de digitalización o transformación digital no solo refiere a la adopción de distintas tecnologías de manera individual, sino que es un proceso que implica cambios internos dentro de la organización que resignifiquen la propuesta de valor para el consumidor, aprovechando las tecnologías disponibles.

Como segundo lugar, se evidencia la reducción de costos en su amplio espectro y como tercer y cuarto punto, el desarrollo de nuevos canales de comercialización y la inversión en marketing digital.

En las conclusiones del informe aparece como fundamental ajustar los distintos modelos de negocios a la nueva realidad, definiendo estrategias digitales que aporten valor al cliente.

7.3 Teorías sobre los cambios de hábitos del consumidor relacionados al hogar

Previo a vivir el contexto mundial COVID-19 se venía observando una tendencia creciente hacia los hábitos de pasar más tiempo en casa. En un informe realizado por la consultora española The Happy Pantry en marzo de 2020 se habla sobre el término “*Homebody economy*”⁵, que refiere a la economía nueva que se genera a partir del aumento de los planes dentro del hogar. Este informe relaciona cada espacio de la casa con las diferentes actividades que hoy realizan las personas, y como cambió nuestra relación con aspectos como la cocina, el dormitorio y los espacios comunes. Algunos ejemplos de esto pueden ser:

- La transformación de la cocina en un laboratorio de testeos para miles de recetas y tutoriales que se consumen a través de las redes.
- La creciente tendencia a la meditación a través de aplicaciones específicas que hacen del dormitorio un lugar de relajación y búsqueda del silencio.

⁵ Homebody Economy: Refiere a la economía de una persona en relación con todos los hábitos personales y de su hogar.

- Las salas de estar sufrieron una transformación hacia espacios de teletrabajo para algunos y para otros un centro de operaciones cuya tarea involucra la creación de contenidos para redes sociales: *Youtubers*, *Tiktokers*, *Instagramers*⁶ o simplemente emprendedores que buscan desarrollar sus negocios. Además del trabajo en sí, los espacios comunes se convirtieron a lugares de socialización digital con amigos y conocidos que permiten acercar y crear lazos a través de la muestra del entorno íntimo.

Dentro de esta revalorización del espacio privado, lo digital juega un papel fundamental propiciando la conexión con el afuera y permitiéndonos estar conectados. Esto último, durante el contexto de COVID-19 representaba un aspecto muy valioso para las personas:

La tecnología de la información puede ofrecer un rayo de esperanza, pues con ella miles de millones de personas de todo el mundo pueden estar conectadas. Durante la pandemia de COVID-19, estar conectado (...) es más importante que nunca (De Oliveira Guterres, secretario Gral. de las Naciones Unidas, 2020)

A su vez se busca que el entorno hogareño cuente con espacios “*instagramables*”⁷, que resulten agradables a la vista y como consecuencias deseables para el afuera.

En Argentina, la tendencia al consumo de artículos del hogar y la decoración viene en línea con las variaciones de facturación de todo el mercado B2C⁸ en relación con la compra online. Esta afirmación podemos respaldarla con los informes anuales realizados por la CACE⁹ sobre la facturación por rubro en compras online.

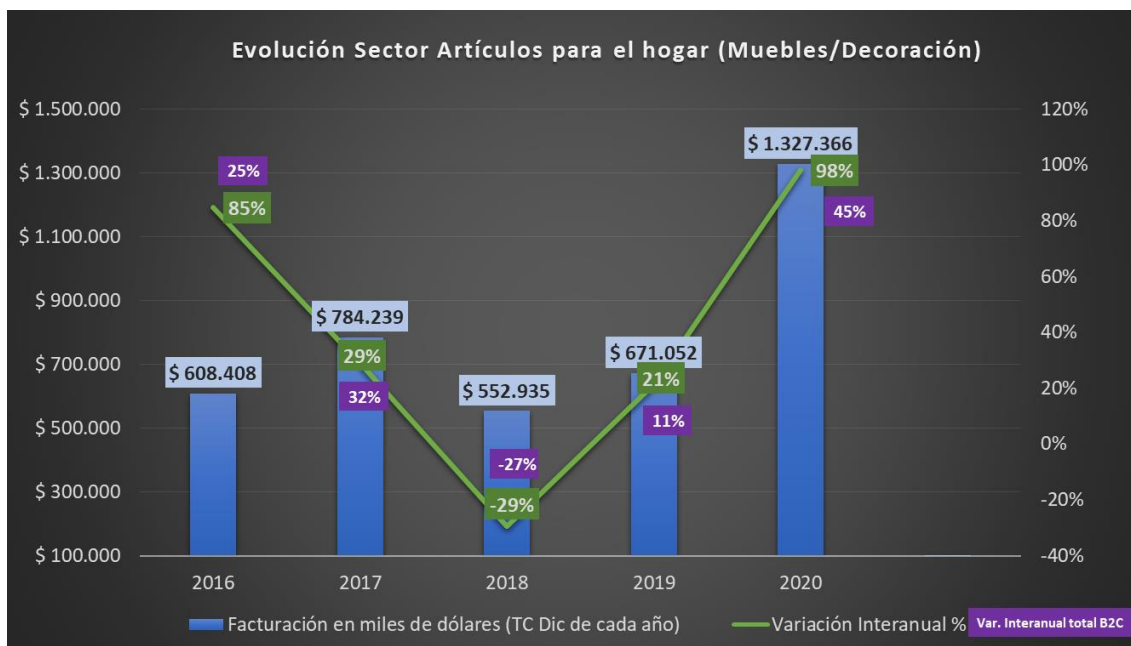
A continuación, se presenta un análisis evolutivo interanual en montos facturados en dólares ajustados al tipo de cambio de diciembre de cada año en el rubro de artículos para el hogar y en contraposición la facturación total del segmento B2C en dólares estadounidenses:

⁶ Youtubers: concepto que refiere a los creadores de contenidos para la red social Youtube. Tiktokers: mismo concepto asociado a la red social Tik Tok. Instagramers: mismo concepto asociado a la red social Instagram.

⁷ Instagramable: proviene del nombre de la red social Instagram y refiere a que algo sea apto para la estética de esa red social (muy cuidado y agradable visualmente).

⁸ B2C: Abreviatura del término “Business to Consumer”, que refiere al modelo de negocio de comercio directo entre una empresa y el consumidor final del producto sin intermediarios.

⁹ CACE: Cámara Argentina de Comercio Electrónico.



Fuente: Elaboración propia en función de informes anuales Cámara Argentina de Comercio Electrónico y tipos de cambios oficiales cerrados a diciembre de cada año.

Ahora bien, la crisis que trajo aparejada la propagación del virus COVID-19 cambio de manera brutal muchos hábitos socioculturales en la Argentina; entre ellos la manera en que el usuario percibe su hogar. Ante la obligación de pasar más tiempo en casa, los hogares se fueron adaptando a espacios multifunción donde el usuario necesita trabajar, dispersarse, hacer actividad física, estudiar, entre otras cosas. De esta manera podemos inferir que se da no solo la búsqueda de comodidad en el entorno hogareño para todas esas actividades, sino también, la necesidad de crear un entorno agradable que permita sortear de la mejor manera el encierro.

7.4 Procesos metodológicos e investigación del mercado

Con el fin de realizar una investigación sistemática sobre los consumidores del mercado de artículos para el hogar y decoración, y conocer sus hábitos e intereses durante el contexto antes mencionado, se toma como referencia la publicación Investigación de Mercados de Naresh K. Malhotra en su quinta edición. Según especifica Malhotra (2008):

La investigación de mercados intenta aportar información precisa que refleje la situación real. Es objetiva y debe realizarse de forma imparcial. Aunque siempre es influida por la filosofía del investigador, debería estar libre de los sesgos personales o políticos del investigador o de la administración (p.8).

De acuerdo con el problema planteado anteriormente y los métodos relevados en el texto del autor, se opta por una investigación cualitativa de naturaleza causal. Este tipo de investigación es adecuada para entender 2 tipos de relaciones:

- a) Las variables dependientes e independientes, es decir que variables responden a la causa y cuales al efecto.
- b) Determinar la relación entre ambas variables y el efecto que pueden tener.

Previo a esto, como paso inicial se avanzará con una investigación exploratoria que nos ayude a identificar correctamente el problema de estudio y las variables para luego entender mejor su relación causal. Malhotra (2008) afirma:

La investigación exploratoria es el paso inicial en el esquema general del diseño de la investigación. En la mayoría de los casos, debe ser seguida por la investigación descriptiva o causal. Por ejemplo, las hipótesis desarrolladas a través de la investigación exploratoria deben someterse a prueba estadística, usando la investigación descriptiva o causal (p.91)

Otro texto consultado para incluir en el proceso metodológico es Metodología de la Investigación, quinta edición (2010) de R. Sampieri, C. Fernandez C. y P. Baptista L. En base a la bibliografía consultada el alcance de la investigación será de tipo descriptiva. Según Sampieri, Collado y Lucio, “La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p.80).

Además de las definiciones, en las publicaciones de ambos autores podemos encontrar una guía completa para realizar la investigación desde su diseño y recopilación de datos hasta la clasificación y posteriores informes con posibles conclusiones.

8. Metodología

Con el fin de obtener datos sobre los hábitos, motivaciones y actitudes de los consumidores durante el contexto antes mencionado, se realizó una encuesta a mujeres y hombres mayores de 19 años que residan en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Esta edad mínima se tomó como parámetro entendiendo que a partir de ese rango etario se puede inferir una independencia económica del individuo, así como la toma de decisiones dentro de su espacio en el hogar.

Para calcular una muestra representativa de la población elegida, se utilizó la calculadora de tamaño de muestra del sitio de encuestas *Survey Monkey*. Para dicho cálculo, se especificó el tamaño de la población según el último censo realizado por el INDEC (Cuadro P2-P. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Población total por sexo e índice de masculinidad, según edad en años simples y grupos quinquenales de edad. Año 2010), con un nivel de confianza¹⁰ del 80% y un margen de error¹¹ establecido del 4% (parámetros definidos para lograr una muestra representativa que esté al alcance de las posibilidades del trabajo de campo), lo que resultó en una muestra mínima de 256 encuestas a realizar en una primera instancia.



The image shows a screenshot of the SurveyMonkey sample size calculator. The title is "Calcula el tamaño de la muestra". There are three input fields: "Tamaño de la población" with the value 891865, "Nivel de confianza (%)" with a dropdown menu set to 80, and "Margen de error (%)" with the value 4. Below these fields, the text "Tamaño de la muestra" is displayed above a large green number "256".

Fuente: Survey Monkey – Sample Size Calculator (<https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>)

¹⁰ Nivel de confianza: es el grado de certeza (o probabilidad), expresado en porcentaje con el que queremos realizar la estimación de un parámetro a través de un estadístico muestral. Fuente: <https://www.geogebra.org/m/Ps6ZVrVZ>

¹¹ Margen de error: El error de muestreo es la desviación de la muestra seleccionada de las verdaderas características, rasgos, comportamientos, cualidades o figuras de toda la población. Fuente: <https://explorable.com/es/error-de-muestreo>

Durante el trabajo de campo, realizado del 30 de septiembre al 11 de octubre de 2020, se utilizó la plataforma de *Google Forms* para realizar el cuestionario y se obtuvieron un total de **287** respuestas finales.

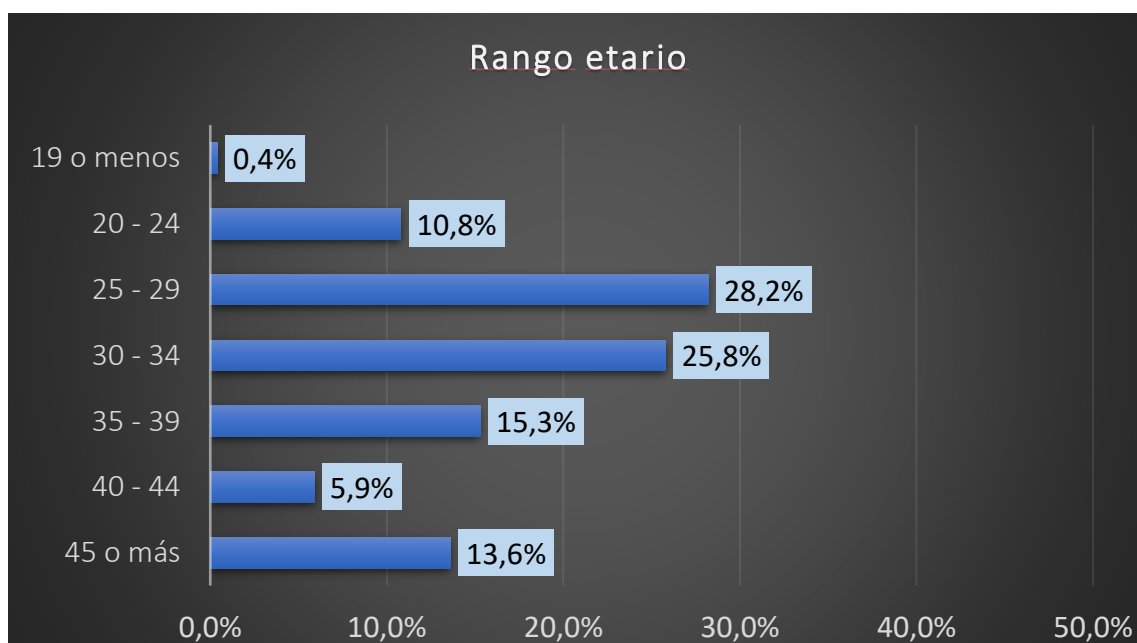
A su vez se buscó realizar una encuesta con preguntas de tipo abiertas a representantes de pymes del rubro hogar que hayan mantenido sus operaciones entre marzo y diciembre del año 2020 en Capital Federal con el fin de conocer acciones que tomaron, desafíos y experiencias. El contacto con estas empresas y emprendimientos se dio a través de sus perfiles de Instagram y las respuestas recopiladas suman un total de 30.

9. Resultados de encuesta a consumidores

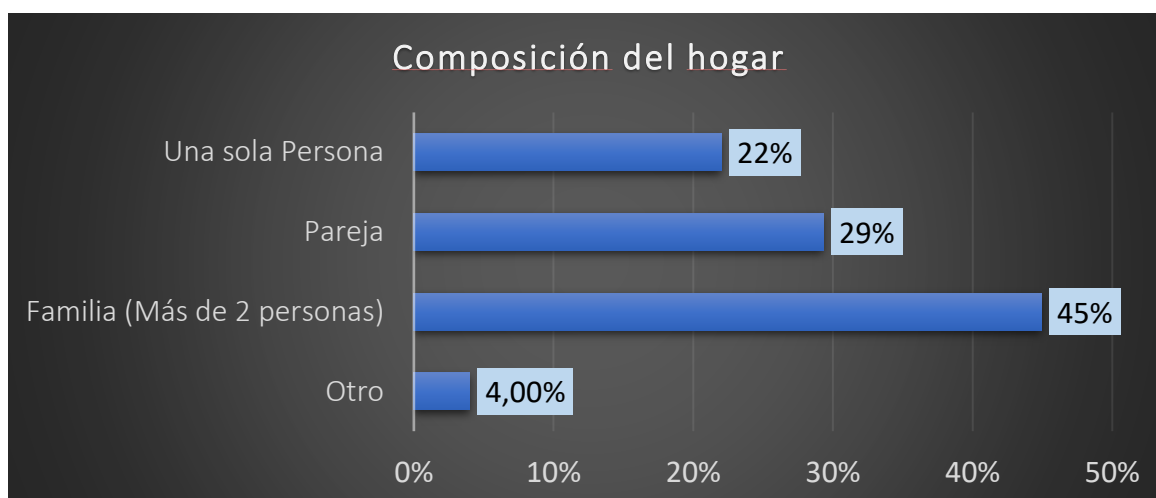
A continuación, se exponen los resultados arrojados por la encuesta a consumidores y las distintas conclusiones extraídas:

9.1 Rango etario y composición del hogar

A continuación, se especifica la composición etaria de la muestra:



En segunda instancia, se solicitó a la muestra que especificara la composición de su hogar.

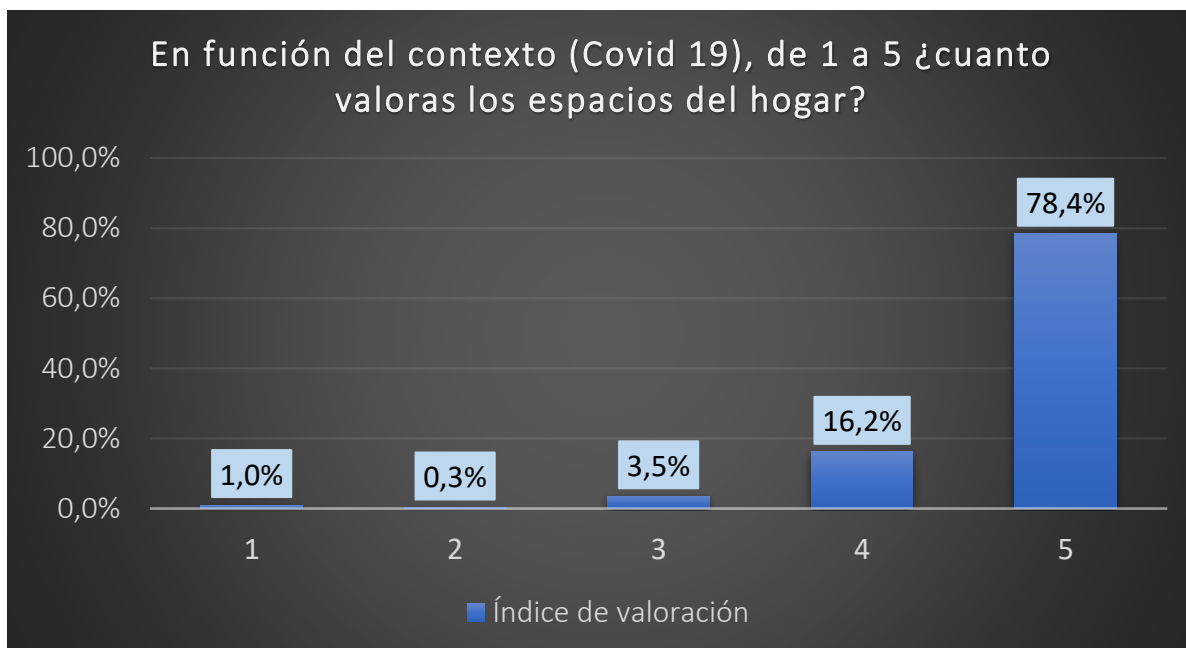


Dentro de la respuesta “Otro” las aclaraciones más frecuentes fueron: con un amigo, con mi madre y con mi hijo/a. Aunque también se incluye a las mascotas como parte de la familia.

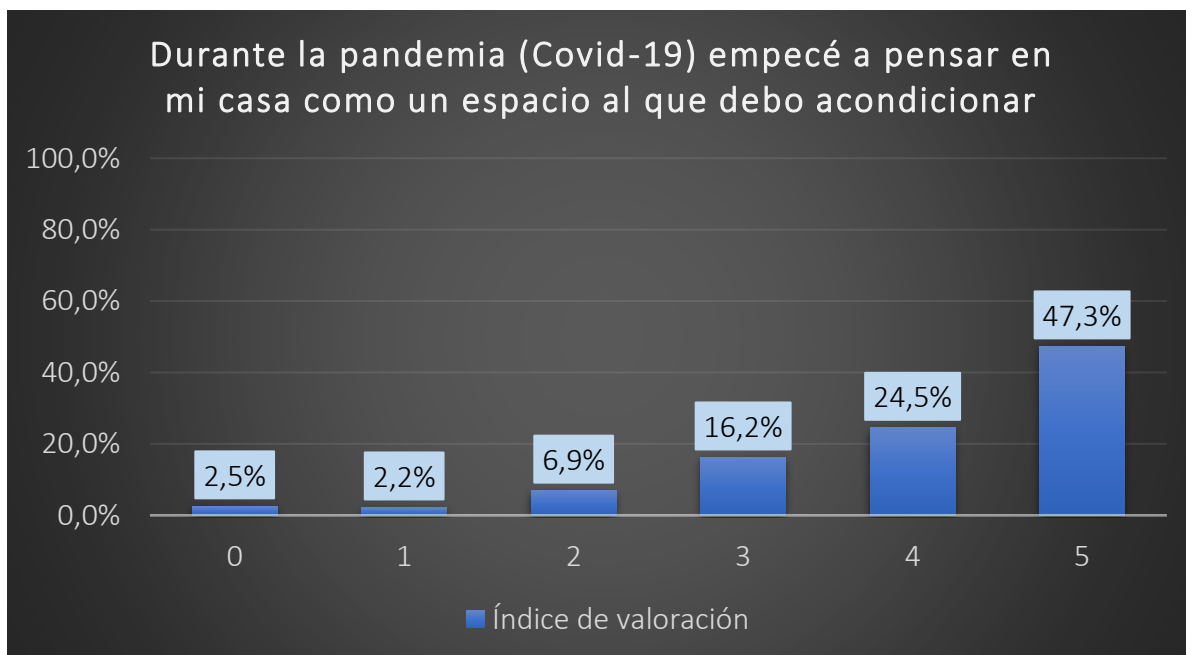
La presente encuesta, estuvo dividida en dos secciones: la primera correspondiente a los intereses y motivaciones del consumidor respecto de su hogar y los artículos de decoración y la segunda sección, las preguntas se focalizaron en las compras online de este tipo de artículos realizadas durante el período de pandemia.

9.2 Intereses y motivaciones del consumidor

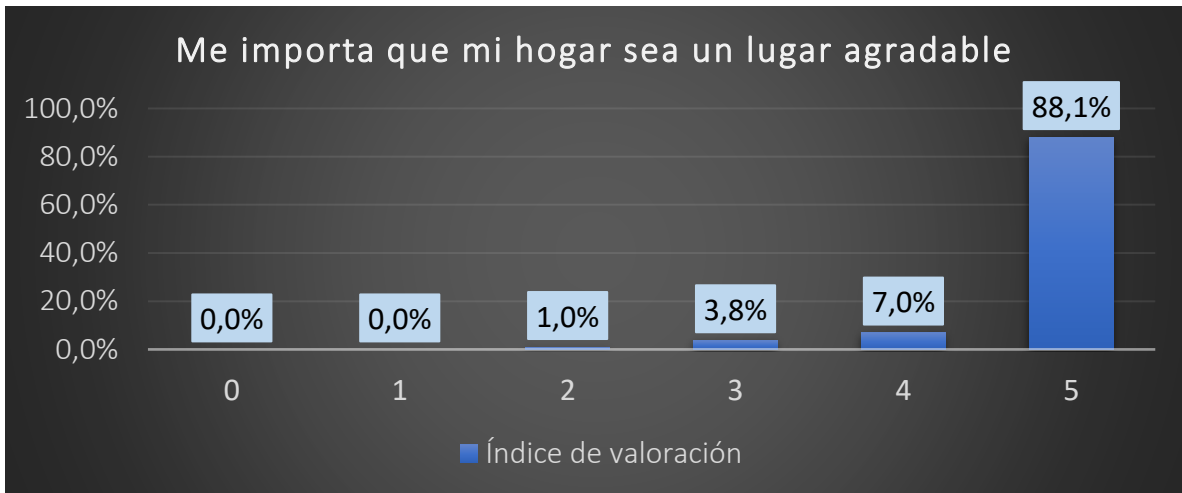
En función del contexto producido por la propagación del virus COVID-19, más del **78%** de los encuestados declaran valorar más los espacios de su hogar:



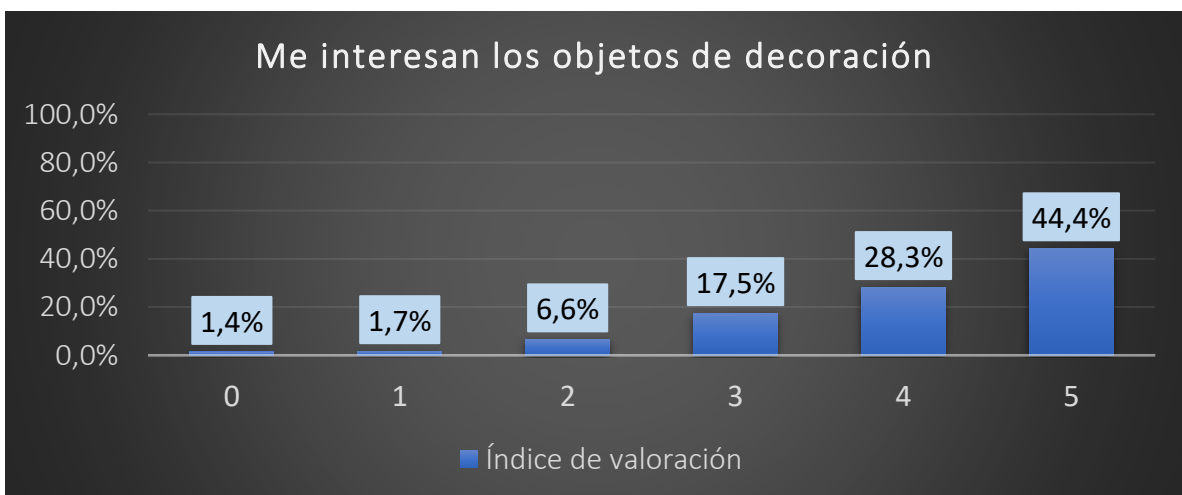
Y a su vez, más del el **47%** de los encuestados manifiesta, con el valor más alto de la escala, pensar en su casa como un espacio al cual debe acondicionar dadas las circunstancias:



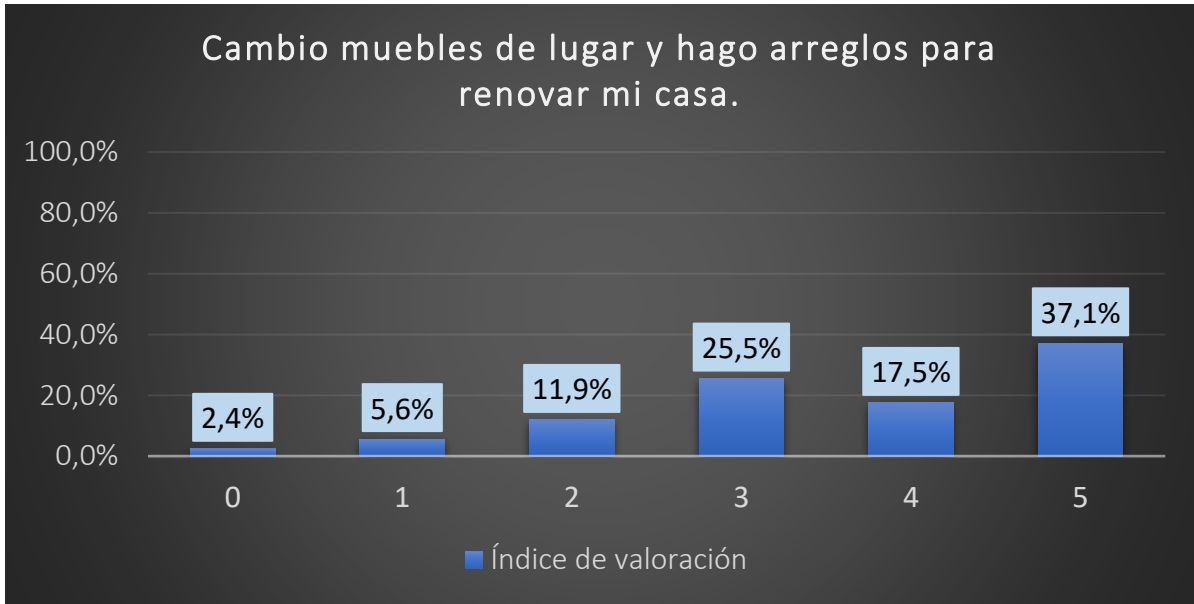
La relevancia de un hogar agradable para las personas que viven en él se manifiesta en más de un **80%** dentro de las respuestas obtenidas:



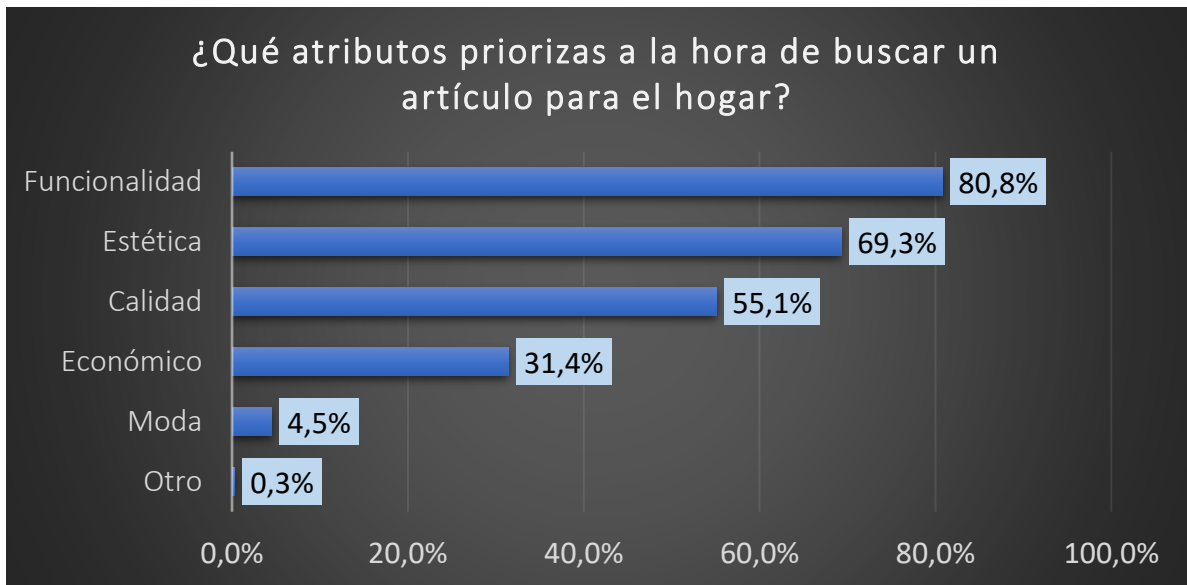
A su vez, el 44% declara, en la valoración máxima, estar interesado en objetos de decoración para el hogar:



Sin embargo, la acción concreta de hacer arreglos o cambios para renovar su casa con frecuencia está repartida en un 80% entre el índice 3 y 5 de valoración:

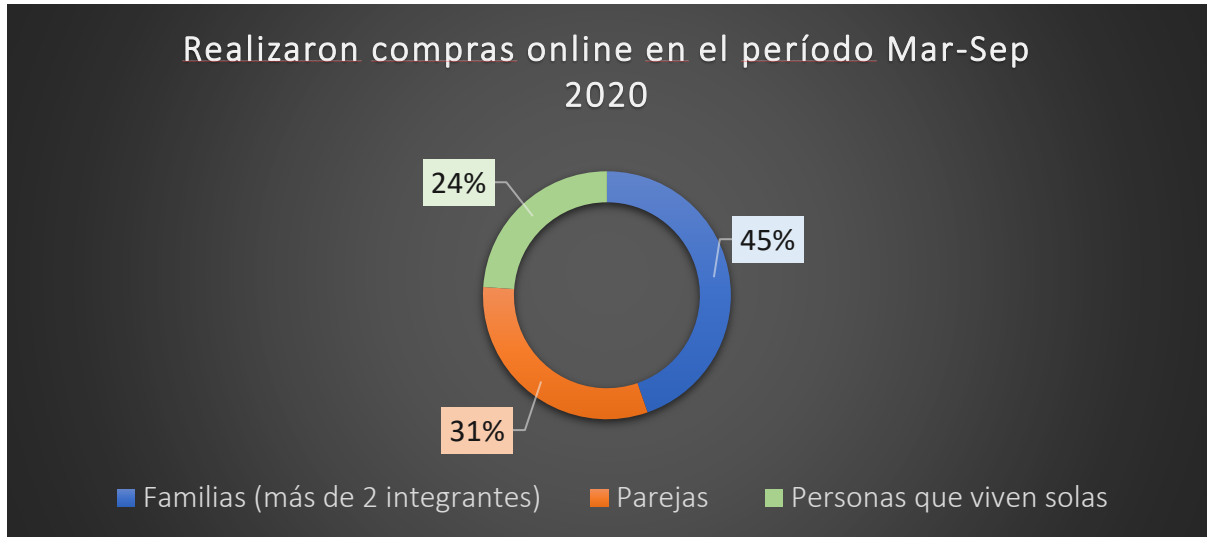


A la hora de pensar en un artículo para el hogar los atributos principales son funcionalidad y estética, seguido por calidad y accesibilidad económica del producto:

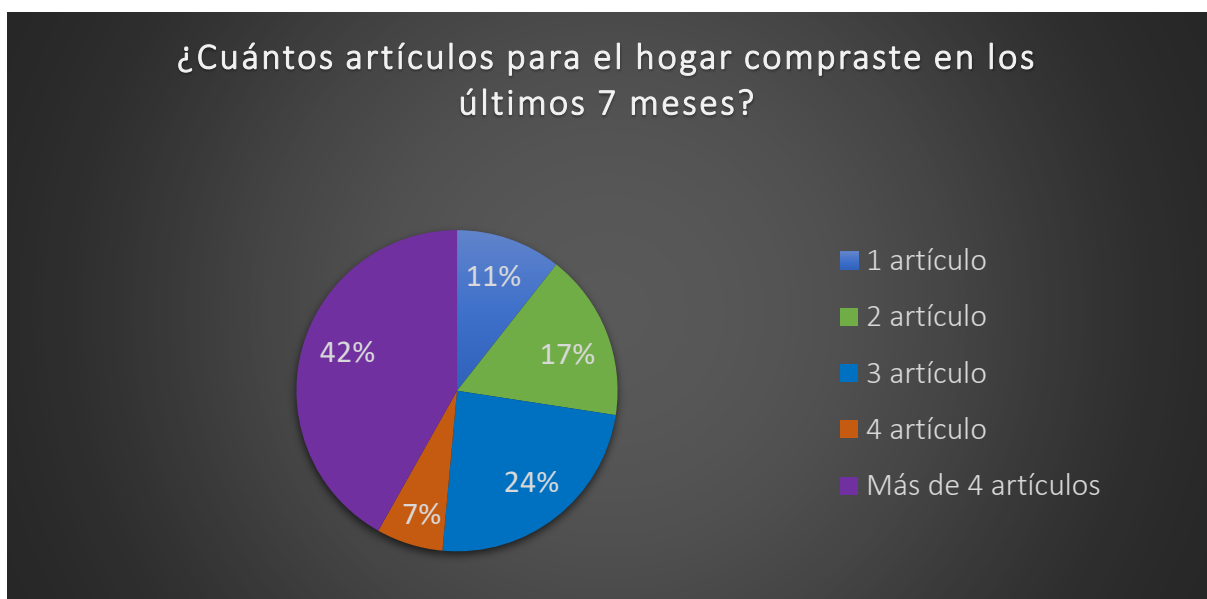


9.3 Compras online de artículos para el hogar

Del total del público encuestado, el **72,5%** confirma haber realizado una compra online de algún artículo de decoración para el hogar durante el período marzo – septiembre de 2020. De este porcentaje el 45% son familias de más de dos integrantes.

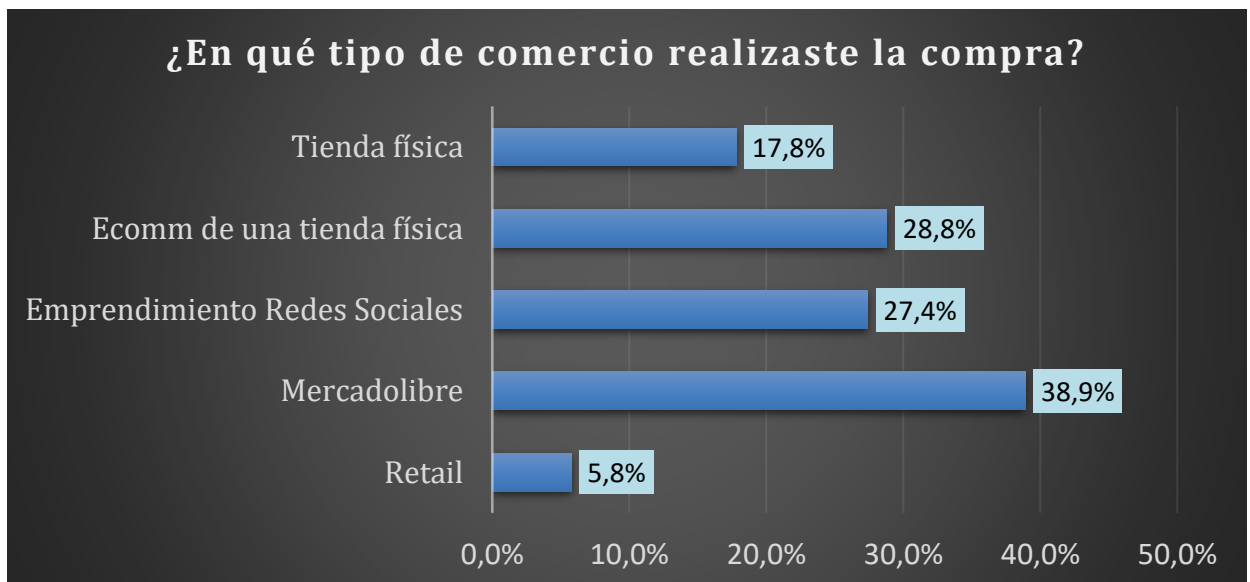


Por otro lado, el 42% de las respuestas afirmativas manifiestan haber comprado más de 4 artículos de este rubro, pero a su vez el 37% de los que compraron más de 4 artículos pertenecen a hogares donde vive una sola persona. Las compras de los hogares familiares fueron en su mayoría de hasta 3 artículos.



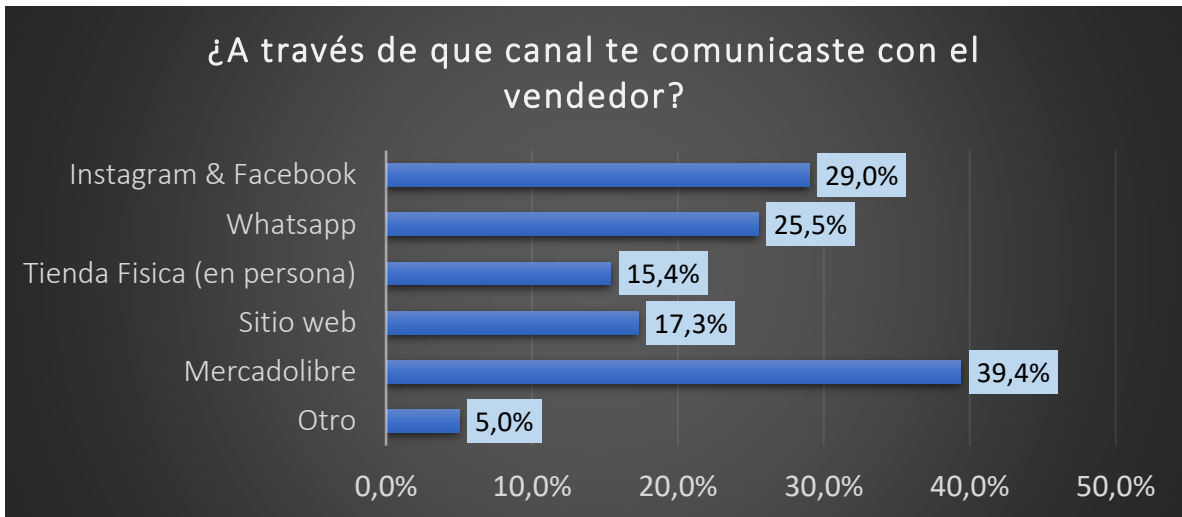
En el ranking de mejores compras realizadas por los usuarios se encuentran los escritorios y artículos para la adaptación laboral del hogar, elementos de jardinería para el aprovechamiento de balcones y patios que permiten el contacto con el aire libre, y por últimos artículos que otorguen mayor comodidad para los momentos de descanso dentro de la casa como la renovación de un sillón o colchón.

A la hora de pensar en que formato de comercio donde se realizaron las compras de los productos antes mencionados, se destaca el *marketplace* de MercadoLibre, seguido por e-commerce de tiendas físicas y emprendimientos encontrados a través de las redes sociales (Facebook e Instagram).

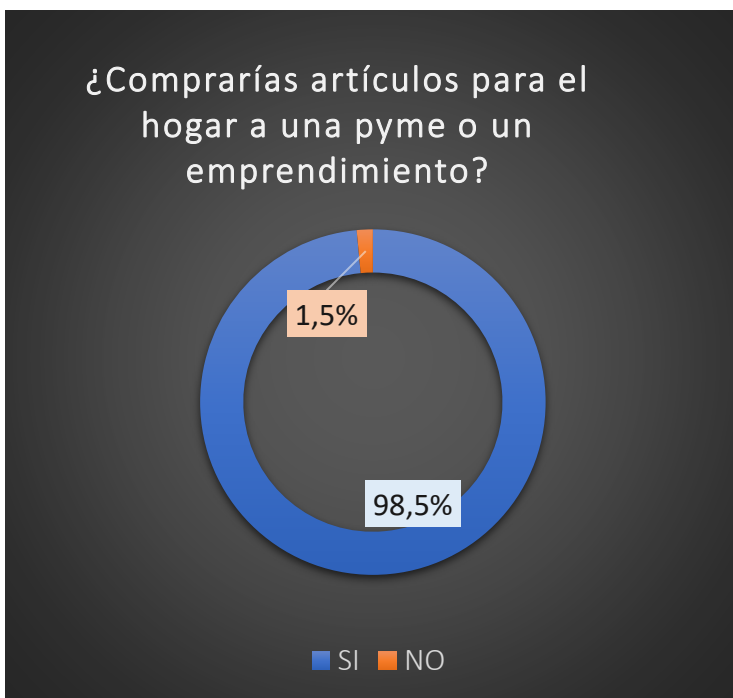


Los canales de comunicación elegidos coinciden con esta tendencia apareciendo la opción de Whatsapp como un canal secundario.

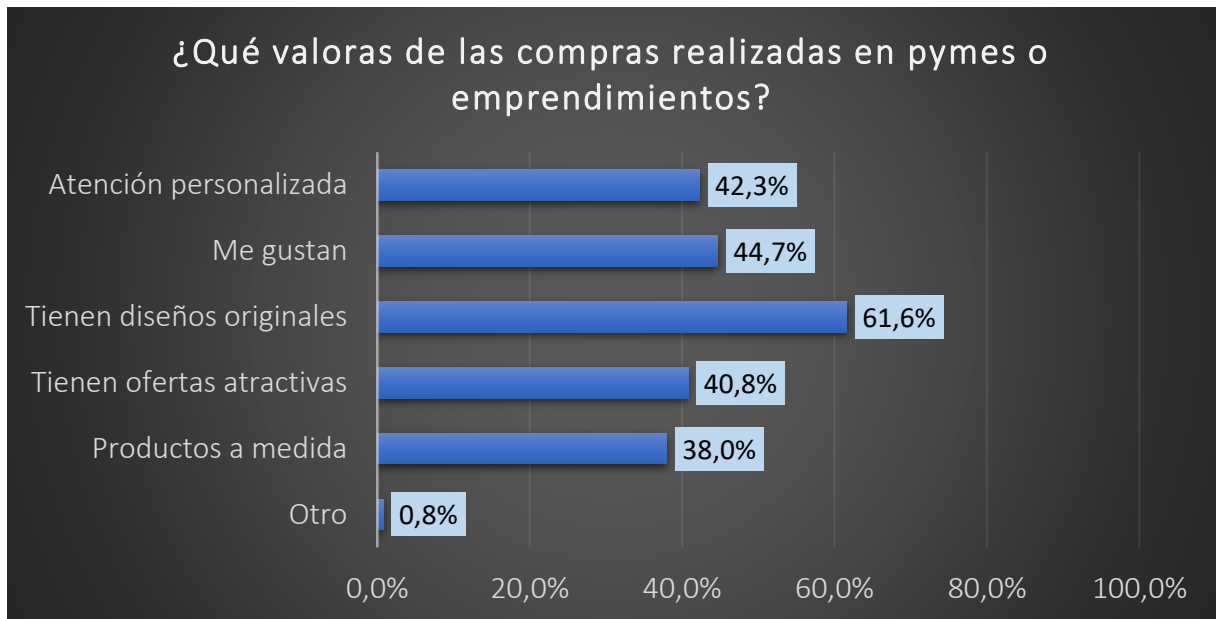
Dentro de la opción “otro” se encuentra respuestas que responden al canal de llamada telefónica y mail.



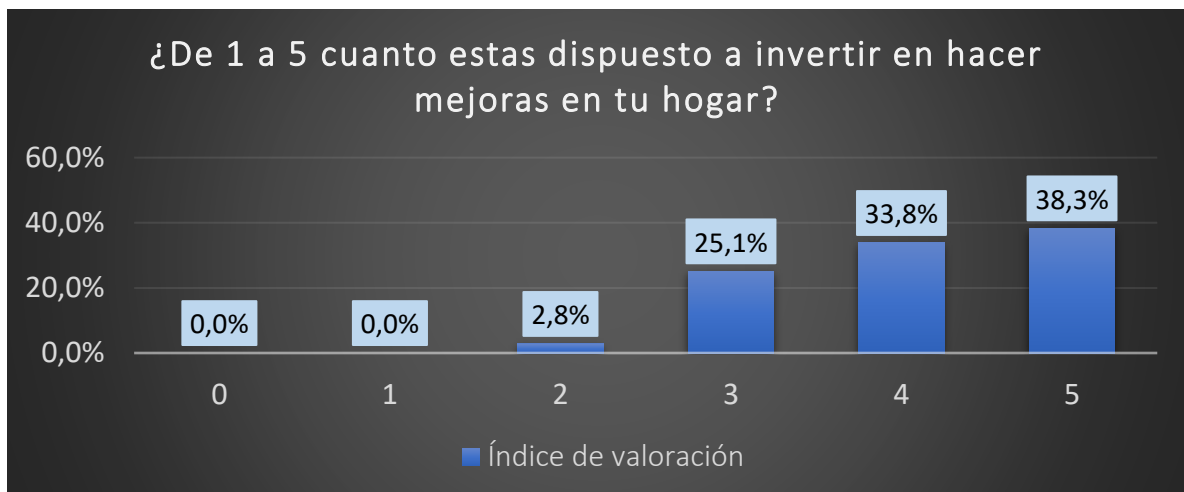
Del total de la muestra encuestada, el 87% manifiesta un nivel de satisfacción con las compras de entre 8 y 10 puntos en una escala de valores (10 representa el nivel máximo de satisfacción). A su vez, de ese porcentaje más del 90% volvería a realizar la compra de artículos para el hogar tanto a una pyme o emprendimiento y también la ejecución de las mismas vía online.



Como atributos principales para ponderar futuras compras, la audiencia encuestada destaca la originalidad de los diseños, seguido por la atención personalizada, el factor precio con ofertas y la fabricación a medida:



Como pregunta final de la encuesta se le pidió a la muestra responder, en base a una escala de valor, cuanto estaría dispuesto a invertir en hacer mejoras en su hogar. Más del 60% de los encuestados se manifestaron entre los valores más altos.



De acuerdo con los resultados del estudio expuesto, podemos inferir que el contexto dado por la pandemia de COVID-19 disparó una oportunidad de mercado para las

pymes o emprendimientos dedicados a la venta de artículos para el hogar y la decoración.

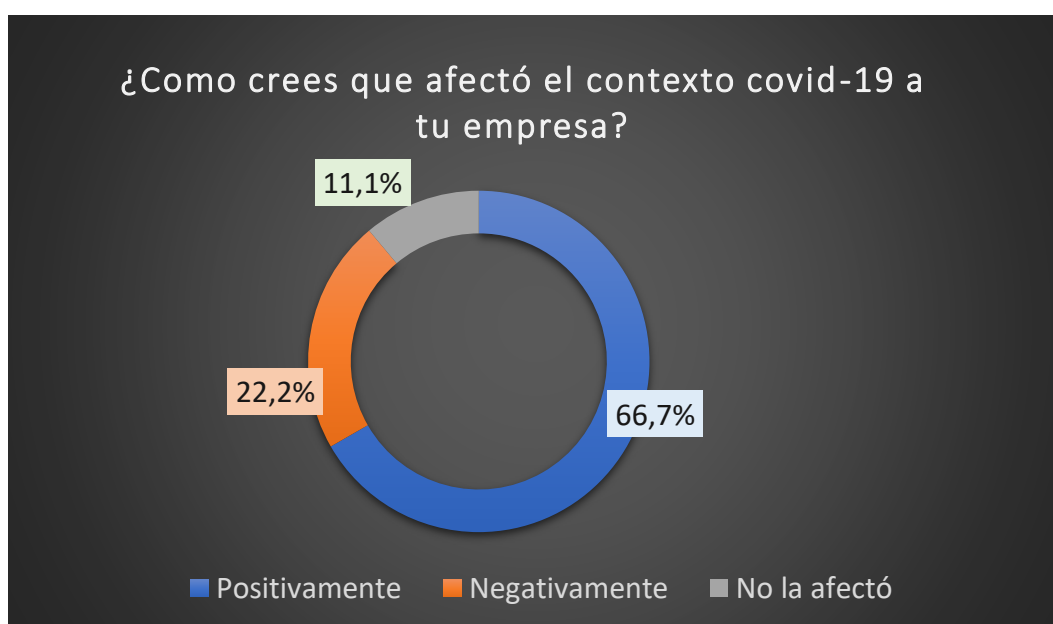
La muestra de consumidores encuestados presentó manifestaciones concretas de haber realizado compras de este rubro, y una valoración positiva hacia seguir cuidando de su espacio hogareño a través de la renovación y la mejora de este.

A su vez los resultados anuales presentados por el informe oficial de la CACE (febrero 2021), posicionan al segmento artículos para el hogar en el 4to con mayor crecimiento interanual con un 13% de participación y con el salto de crecimiento más importante en los últimos 5 años (gráfico en punto 7.3).

10. Resultados de encuesta a pymes

En un segundo plano de la investigación se realizó una encuesta exploratoria a 30 pymes del rubro en cuestión (pertenecientes a la misma zona de Capital Federal) para entender, de primera voz, cuál fue el impacto que percibieron estas empresas o emprendimientos durante el contexto de COVID-19 en Argentina.

Reconfirmando la tendencia de los consumidores, el 66,7 % de las empresas alcanzadas por el estudio, declaran haber tenido un impacto positivo en sus ventas durante el año 2020. A su vez, el 100% de las respuestas posicionan el interés del consumidor entre los valores más altos de la escala.



Al indagar en las razones por las que creen haber tenido este impacto positivo, la mayoría de las empresas mencionó que el principal beneficio radicó en la necesidad de los consumidores de mejorar su entorno hogareño. Coincidiendo con la encuesta a consumidores, este factor se ve de ambos lados, como un efecto - consecuencia, donde el consumidor priorizó compras de este tipo que hicieran que su tiempo en casa fuera lo mejor posible en cuanto a comodidad y sensación de confort.

Dentro del % de respuestas con la opción de impacto negativo (menos del 25%), la ampliación de las razones estuvo sujeta a que los insumos de los productos escaseaban porque varias industrias se encontraban paradas debido a las restricciones. Este punto generaba un incumplimiento de los tiempos de entrega o mismo la imposibilidad de continuar con la misma oferta de productos que las empresas venían teniendo meses anteriores. Otro punto importante a destacar es que 2 de las empresas encuestadas cuyo ingreso principal era la tienda física, observaron la necesidad de reestructurar su negocio y “digitalizarse” lo más posible para continuar en el mercado.

Más adelante en las preguntas se volvió a retomar la temática de trabas que tuvieron estas empresas a la hora de continuar con sus operaciones en el contexto mencionado previamente. Más del 80% hizo nuevamente mención a la reposición de insumos y el 11% se volcó hacia la temática de tiempos de entrega de los pedidos.

El segundo tópico más importante que destacaron estas empresas fue la regulación de precios en relación al aumento de insumos y a la inflación general del país (36,1% anual declarado por el organismo oficial INDEC). Respecto a este último punto, hubo un señalamiento consistente hacia vender productos que son por encargo que resultan que muchas veces se cotizan con un precio y luego cuando se entregan el insumo a reponer resulta más caro en términos monetarios por lo que hay una constante actualización de precios a lo largo del tiempo.

A la hora de hablar de canales de comunicación a través de los cuales estas pymes entraron en contacto con sus clientes/ potenciales clientes, las redes sociales tomaron la primera posición. Sin embargo, como segundo lugar se encuentra la tienda online o sitio a través del cual se realizaron las transacciones. *Whatsapp* (aplicación de mensajería móvil) es un canal percibido por las empresas para el asesoramiento personalizado o la atención postventa. La principal ventaja observada por las empresas hacia este canal radica en poder tener una comunicación cercana y fluida con el consumidor para resolver alguna consulta puntual con celeridad. Sin embargo, observan como desventaja el volumen de consultas que puede llegar a generar el canal y que la respuesta al no ser

inmediata, por este gran volumen, muchas veces puede resultar en una mala experiencia para el consumidor.

Otro de los temas tratados en el cuestionario, resulto en la percepción de la competencia que tienen estas pymes. Las respuestas estuvieron orientadas hacia que cada vez se observa mayor número de competidores en el rubro debido a la demanda creciente. Un dato importante sobre este punto es que la mayoría de las empresas destacaron la necesidad del trabajo constante en la personalización de productos que los lleven a atraer al consumidor de una manera diferente.

Por último, se indagó sobre acciones de marketing y comunicación que realizan para dar a conocer su marca y productos. En este punto, la respuesta estuvo muy repartida:

- El 22% focalizó en la necesidad de comunicar alguna condición comercial que atraiga al consumidor, ya sea el precio, una oferta o bonificaciones según medios de pago.
- El 22, 5% hizo hincapié en proveer a la audiencia contenidos o usos distintos para los productos, creando esa atracción hacia percibir al producto con un fin específico o como una solución a una “necesidad”.
- El 23% destacó la necesidad de generar contenidos audiovisuales y de calidad para su marca que transmitan una idea de profesionalismo.
- Las ultimas 2 respuestas con el 11% cada una, se enfocaron por un lado en generar contenidos alrededor de la marca de manera que además de la venta del producto el consumidor pueda conocer de qué se trata el proyecto y cuáles son sus orígenes para generar empatía. Por otro lado, se valoró la utilización de todas estas acciones antes mencionadas en conjunto para ir probando distintas estrategias cuyo objetivo final sea la venta de productos.

11. Análisis situacional

El contexto por COVID-19 en Argentina resultó desafiante para todos los sectores: social, económico y político. Si bien la pandemia ha sido un momento de crisis total en el que se produjeron consecuencias devastadoras, también se hicieron cambios visibles en la adopción de tendencias por parte de los consumidores que resultan pertinentes para este trabajo de investigación. Estos cambios fueron apalancados principalmente por la experiencia en el hogar; esta misma ayudó a redefinir la manera en que las personas trabajan, estudian, consumen y aprovechan sus horas de ocio. Asimismo, en este contexto las marcas tuvieron que adaptarse a estas nuevas reglas y necesidades del mercado para poder acompañar la demanda y encontrar nuevas formas de conectar con sus audiencias.

Más allá de entender a la pandemia como un contexto particular dado en un período de tiempo, es fundamental saber que trajo aparejado hábitos y adopciones sociales que perdurarán en el tiempo.

Un artículo publicado por Google en abril de 2021, menciona 4 tendencias que ya están transformando el futuro del marketing en el país y que llegaron para quedarse. Según los autores Chow y Stanford (2021), la primera y más visible es la aceleración de la adopción digital, especialmente el comercio electrónico; esta es una de las tendencias más obvias y cercanas impulsadas por la pandemia:

Mostrarles los beneficios de tales experiencias a más consumidores está alterando sus comportamientos y, lo que es más importante, sus expectativas. A su vez, más empresas y marcas dejarán de definir el entorno digital de manera restringida como otro "canal" para vender productos o servicios, y comenzarán a considerarlo un facilitador de experiencias transformadoras que priorizan al usuario y generan lealtad (párr.6)

La segunda tendencia mencionada por este artículo radica en la conciencia social y la preocupación por las comunidades locales que desarrolló la población a lo largo de este contexto de crisis. El autor menciona un dato clave que arrojaron las búsquedas de los usuarios en el buscador:

En Google, esta tendencia se vio reflejada en un aumento de las búsquedas que contienen la frase "cerca de mí", que alcanzaron máximos históricos en buena parte del mundo durante el año pasado. A su vez, demostramos naturalmente que nos interesa cada vez más garantizar que nuestras comunidades sigan prosperando. Entre julio y agosto del año pasado, las búsquedas de "apoyar a las empresas locales" aumentaron a nivel mundial más de un 20.000% interanual (Chow y Stanford, 2021).

Sin embargo, destaca que esto no significa que la sociedad este ante una idea de aislamiento del mundo, sino que busca conectar más con la sociedad que antes. A pesar de las excepciones que pueden existir, la pandemia y otras experiencias compartidas en este contexto reforzaron la idea del "ser social" y del impacto de las acciones individuales relacionadas a ayudar al otro. Esto de alguna manera resignifica el papel de las marcas que buscan generar experiencias para sus comunidades virtuales. En el futuro tendrán que propiciar la relación entre el consumidor y la sociedad, posibilitando experiencias de marca o producto, donde aquel consumidor pueda retribuir algo a la sociedad.

En el tercer punto de este análisis de tendencias realizado por uno de los actores más importantes del mundo del marketing, se destacan los valores personales a la hora de tomar decisiones que involucren inversiones o gastos monetarios. El autor explica el replanteo de las personas sobre aspectos básicos de su vida como la familia, la felicidad y la salud; y como también la necesidad económica y la incertidumbre lleva al consumidor a la toma de decisiones con mayor conciencia. Las marcas, en este aspecto, deberán incorporar su valor de marca como un aspecto distintivo de sus productos y servicios, que coincida con los valores del consumidor en términos personales. Independientemente del costo, el consumidor buscará realizar compras efectivas en relación a sus convicciones, que lo satisfagan personalmente.

El último aspecto destacado por este artículo señala a las experiencias hogareñas generan una mayor empatía en las creatividades. El contexto que todo el mundo pensó que era un caso aislado perduró en el tiempo y hoy es una realidad a la que todos tuvieron que adaptar sus vidas. Los modelos de trabajo híbrido y remoto llegaron para quedarse y con ellos las consecuencias de ingresar a un plano donde el trabajo se mezcla

con la vida y las experiencias personales. Esta situación les da el pie a las marcas y empresas para pensar en otro tipo de relación con los consumidores.

Si aprovechamos nuestras experiencias compartidas y la hermosa complejidad de los seres humanos, descubriremos nuevas ideas eficaces, creatividades altamente resonantes y, por último, relaciones menos transaccionales con nuestros consumidores (Chow y Stanford, 2021).

El contexto dado por el brote de COVID-19 sin dudas nos catapultó hacia el futuro, en términos de adaptación digital y comercio electrónico. Los cambios drásticos del consumidor obligaron a las grandes empresas a adelantar proyectos y afrontar nuevos desafíos para captar el aumento de la demanda. En el caso de las pymes, muchas supieron adaptarse y aprovechar recursos que antes postergaban. Sin embargo, estos cambios son y serán constantes en términos de optimización de sus estrategias de venta y comunicación y por lo tanto requerirán de un planeamiento estratégico a largo plazo que les permita crecer en un contexto altamente competitivo.

12. Propuestas de marketing

En base al estudio previo del mercado y los consumidores podemos inferir que la demanda dentro del rubro de artículos de decoración y ambientación del hogar se encuentra en aumento a partir del contexto dado por el brote de COVID-19. El segmento de consumidores estudiado, busca una estabilidad dentro de su hogar que le permita pasar tiempo de calidad y una sensación de confort anímico. Esto último, da como resultado el interés y la demanda en artículos que ayuden a generar ese clima de confort y que a la vez les permitan a los consumidores acondicionar sus espacios según cada necesidad.

A continuación, se presentan diferentes estrategias de marketing que buscan aportar ideas e información para el crecimiento de una pyme dedicada a este rubro, con el fin de adaptarse y evolucionar en dicho contexto y posterior a él.

12.1 Evaluar los aspectos centrales de la organización y plantear objetivos medibles

Para empezar a planificar acciones a largo plazo, inversiones, producción, etc. es decisivo reunir toda la información de la pyme y plasmarla en algún documento que posibilite la visión 360 de la empresa. Por más obvia que parezca esta acción, no siempre se realiza un seguimiento o relevamiento de los canales, competidores, clientes, herramientas y todo aquello que comprende a la organización. Esto hace que muchas veces se pierda el foco general y se estén enfocando esfuerzos por separado. Aun si la organización venía manteniendo este esquema es recomendable revisarlo y entender si sigue siendo el mismo a partir del nuevo contexto.

En caso de tener que plantearlo desde el inicio, cómo punto de partida la recomendación es reunir toda la información de la empresa y plasmarla en un modelo Canva,¹²o algún otro formato de modelo de negocio que permita evaluar los distintos aspectos de la organización y encontrar las oportunidades de mejora. Caldas, Carrión, Heras (2017) afirman:

El Business Model Canvas: un lienzo que visualiza de una sola vez el modelo de negocio de una forma global e inmediata. Es una herramienta muy versátil para diseñar nuestro modelo de negocio porque nos muestra, de forma clara, la lógica y las interconexiones entre los diferentes elementos, así como los posibles fallos y nos permite trabajar en grupo de forma cooperativa e incorporar las ideas que se van generando, y modificar y corregir rápidamente aquellos elementos del modelo que no funcionan (p.50).

A partir de este análisis, se deberían fijar objetivos distintos que pueden servir de guía para todas las acciones posteriores. Estos objetivos deben ser “reales”, es decir en la medida de lo posible, deben poder reflejar un crecimiento anhelado, pero a la vez ser alcanzables por la estructura en un período de tiempo determinado.

¹² Modelo Canva: El Modelo Canvas es una herramienta para definir y crear modelos de negocio innovadores que simplifica 4 grandes áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica en un recuadro con 9 divisiones. Fuente: IEBS School (iebschool.com/blog/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/)

A su vez, es importante que todos los recursos de la organización tengan objetivos asignados que contribuyan a un objetivo general. De esta forma se podrán medir los distintos bloques por separado e identificar fortalezas y debilidades de cada recurso.

Cada objetivo planteado deberá tener su propio *KPI (Key Performance Indicator)* de medición. El término KPI, hace referencia a aquellas métricas que nos ayuda a medir el desempeño de eficiencia sobre alguna acción puntual del negocio. Estas métricas sirven para visualizar en términos numéricos el desempeño en un período de tiempo, y tomar decisiones en consecuencia para mejorar ese indicador.

Patricia Peñalver, Digital Project Manager de la agencia española We Are Marketing¹³(2021) explica:

La analítica se ha convertido en un pilar fundamental para lograr optimizar los resultados y la inversión. Cada acción y sus resultados correspondientes deben medirse a través de diferentes KPIs para saber si hemos obtenido el *ROI*¹⁴ esperado. Medir la efectividad de las acciones y estrategias puestas en marcha nos ayudará a corregir aquello que no funciona para alcanzar las metas fijadas (párr.28).

12.2 Evaluar perfiles de clientes y sus flujos de compra

A la hora de pensar en los clientes que puede desarrollar una organización nos surge un cliente ideal al que aspira la organización y un cliente real que es el que efectivamente la organización tiene. En base a las distintas acciones que tiene la empresa atrae o delimita un cierto público que no siempre es su ideal. Para entender el intervalo existente entre ambos tipos de cliente y poder pensar en acciones que acerquen a la organización a sus clientes ideales, se proponen distintos análisis:

- A) En términos de rentabilidad se recomienda un análisis de los perfiles de clientes reales para identificar aquellos que resultan más rentables para la organización. Las empresas suelen enfocan esfuerzos en la obtención de clientes nuevos, sin

¹³ We are Marketing: (en inglés Somos Marketing) es una consultora y agencia digital radicada en Madrid, España que presta servicios de Marketing a distintos países de Europa y Estados Unidos.

¹⁴ ROI: (Abreviatura de Return of Investment) siglas utilizadas para referirse al retorno de la inversión de una acción específica.

embargo, el desafío muchas veces radica en convertir un cliente nuevo en uno recurrente, que termina siendo más rentable. Para realizar este análisis se recomienda el cálculo del *Customer Lifetime Value*¹⁵ que combina los datos de **margen bruto** (ventas realizadas menos costos sobre ventas), la **tasa de retención anual** (cálculo entre los clientes que se mantienen fieles después de un período de tiempo en relación a los clientes iniciales) y la **tasa de descuento** (% para identificar el valor actual de un pago que se va a recibir en el futuro. Dicho cálculo es necesario hacerlo teniendo en cuenta que el valor del dinero cambia a lo largo del tiempo)

$$\text{Customer Lifetime Value*} = \text{Gross Contributions per Customer} \times \left(\frac{\text{Yearly Retention Rate}}{1 + \text{Yearly Discount Rate} - \text{Yearly Retention Rate}} \right)$$

**A simple way to estimate CLV is to assume constant and long-lasting values for contribution margin, retention rate, and discount rates*

Fuente: Harvard Business Review

Esta fórmula nos posibilita entender la rentabilidad de cada segmento de cliente y en base a ello poder gestionar los esfuerzos de marketing.

Lo óptimo es fidelizar a ese consumidor para que realice compras de manera orgánica, es decir sin tener un costo de adquisición de esa venta. De esta manera, esos usuarios clientes se convierten en los más rentables para el negocio.

B) Para evaluar a la audiencia en términos de intereses (análisis cualitativo), es importante cruzar información de las múltiples plataformas utilizadas por el negocio: Google Analytics, Plataformas de anuncios, métricas orgánicas de redes sociales entre otras y entender quién es hoy el público real del negocio y que intereses tiene en relación a tus productos o servicios. A su vez, en la era del

¹⁵ Customer Lifetime Value: en inglés valor de tiempo de vida de un cliente.

*customer centric*¹⁶ resulta fundamental preguntar al cliente lo que quiere, necesita o está buscando del mercado. Una buena práctica sobre este punto es abrir canales de comunicación directos donde podamos evaluar inquietudes: Interrelacionamiento en las redes sociales a través de las herramientas de comentarios, sticker de preguntas y mensajes directos, encuestas de satisfacción, valoraciones del proceso de compra, etc. Esto va a permitir realizar una escucha activa y poder sacar conclusiones valiosas de cómo encarar el relacionamiento con la comunidad de consumidores y que intereses tienen que se puedan suplir desde el rol de marca.

Desde esta perspectiva se recomienda aplicar la creatividad para crear nuevas experiencias que acompañen al usuario y posibiliten conexiones entre ambos. Para lograr esto, destacamos 3 pilares que menciona Google en su blog *Think With Google (2020)*:

- A) La empatía: la capacidad de comprender los pensamientos, sentimiento y creencias del otro para buscar soluciones alternativas que puedan acomodarse al contexto.
- B) La colaboración: ya sea entre equipos de trabajo o con el consumidor. La idea de colaborar y generar una comunidad colaborativa con un propósito que se identifique con los valores de marca.
- C) La experimentación: probar alternativas, formatos, creativos, productos distintos y entender que es lo que busca el público de cada marca.

12.3 Definir los canales de comunicación y de compra

Para empezar a mapear una estrategia de negocio general, se deben identificar los canales abiertos o los que se desean abrir; entender que esperamos de cada uno y como aportan al objetivo general de la empresa. Un buen punto desde el cual se puede partir, es observar y documentar los procesos del cliente y entender donde se encuentran los “puntos de dolor”, que pueden ser obstáculos para la comunicación o

¹⁶ Customer Centric: Idea que alude a poner al cliente en el centro de la escena con un poder de decisión clave sobre los productos y servicios que consume.

instancias dentro del *Customer Journey* ¹⁷ donde el usuario no tiene una buena experiencia.

Realizar este relevamiento ayuda a visibilizar los distintos puntos de contacto con el cliente o potencial cliente y evaluar distintas alternativas para mejorar tanto la comunicación como las experiencias de compra, integrando los canales. Dentro de este análisis la recopilación de datos juega un papel fundamental para realizar mejoras visibles.

En la publicación *Omnicanalidad Vista desde adentro* Koblinc (2016), afirma:

Si logramos una correcta integración de estos canales, y coherencia en sus políticas, no solo lograríamos mejorar la experiencia global de nuestros clientes en su relación con la empresa, sino que además lo haríamos de forma más económica, ya que estas fuerzas posiblemente se den en paralelo a un contexto de crecimiento en la cartera de clientes que obligaría a aumentar la cantidad de horas de dedicación a los canales tradicionales sin que esto garantice su adecuada atención, por causa de su dispersión omnicanal (pág. 236).

En base al trabajo de campo realizado, el principal canal de compra y comunicación utilizado por la muestra, al momento del estudio, es el Marketplace de MercadoLibre. Este sitio que, agrupa a compradores y vendedores de todo el país, tuvo un crecimiento exponencial en 2020 y demuestra una fuerte presencia en casi todos los segmentos de venta online. Según Sebastián Catalano, periodista de economía de Infobae:

En el primer trimestre del año, Mercado Libre tuvo ingresos netos de USD 652,1 millones, un aumento interanual de 37,6% en dólares. Sus ingresos “comerciales”, los de su marketplace, el más grande de venta online en la región, aumentaron un 32,7% interanual. (...) La compañía tuvo una ganancia bruta de USD 312.8 millones con un margen de 48%, en comparación con 50% en el primer trimestre de 2019.

¹⁷ Customer Journey: Término utilizado para referirse a cada una de las etapas, interacciones, canales y elementos por los que atraviesa un cliente durante todo el ciclo de compra.

Sin dudas, MercadoLibre es un sitio referente en el país y un canal que facilita a las empresas vender sus productos de manera digital. La propuesta de plataforma junto con la solución de medio de pago y logística, hacen que la experiencia por parte de la empresa y del consumidor se vea simplificada al máximo. Sin embargo, las comisiones por venta que tiene la plataforma son un punto a evaluar dentro del plan de negocios de la pyme (porque afectan el % de rentabilidad sobre cada venta aumentando los costos fijos), junto con la dependencia que se genera del mismo Marketplace por no tener una estructura propia.

A continuación, se detallan las recomendaciones para generar canales propios de comunicación y compra para las pymes en cuestión:

A) Sitio web: En el caso de ser un sitio de e-commerce, lo que esperamos es los usuarios puedan acceder a un catálogo de productos desde el cual seleccionar los que les interesan y luego concretar una compra de manera segura. A continuación, se detallan los puntos de contacto principales que se llevan a cabo dentro de este canal y sus métricas a tener en cuenta:

- **Ingreso al sitio**: El usuario que ingresa por primera vez al sitio tiene que poder identificar rápidamente los principales productos o el rubro al que pertenece la marca. El tiempo de carga en este punto es sumamente importante ya que es la principal causa del rebote de usuarios. Según Google, si el sitio tarda de 1 a 3 segundos en cargar el % de abandono por parte del usuario es de 32%, que es el valor mínimo que describen en su tabla (*Think with Google*, 2017).

Métricas a observar: visitas y porcentaje de rebote.

- **Búsqueda de productos**: La selección de productos puede darse de dos maneras: la primera a través de las categorías de productos que se encuentran en la página y que el usuario revise el catálogo hasta encontrar el producto de su interés. La segunda podría ser a través de una barra de búsqueda disponible en el sitio. En esta última, lo que prima son las palabras claves que utilice el usuario para encontrar dicho producto, por lo que realizar un análisis SEO¹⁸ e incluir términos que se estén reflejando en las búsquedas generales del motor de búsqueda, es una buena

¹⁸ SEO (Search Engine Optimization): refiere a un proceso mediante el cual se optimiza el contenido de las páginas web para que estas se muestren dentro de las primeras posiciones de búsqueda del motor de búsqueda.

práctica que aporta a la calidad de la página. Es importante tener en cuenta que si un usuario no encuentra rápidamente lo que está buscando la acción más inmediata es salir del sitio y buscar en otro.

Métricas a observar: Tiempo de permanencia, paginas por sesión y páginas más visitadas

- **El producto elegido:** Una vez que el usuario encontró un producto de su interés, la descripción detallada y actualizada, junto con las imágenes podrían ser puntos decisivos a la hora de tomar la decisión de compra. La recomendación es tener una descripción lo más detallada y actualizada posible y contar con imágenes no alteradas o poco alteradas estéticamente con programas de edición, para que el producto se perciba de manera real y no haya alteraciones que presten a confusión por parte del usuario. A su vez la imagen debe contar con una resolución y tamaño acordes en términos de cantidad de píxeles mínimos para ser bien identificados y con una definición tal que el usuario sea capaz de visualizar los detalles.

Un punto relevante que surge en el trabajo de campo, se asocia a que el consumidor promedio de la muestra estudiada, prioriza la funcionalidad (en un 80%) y la estética (en un 69%) como atributos principales a la hora de buscar un artículo para el hogar. Este resultado marca una tendencia a tener en cuenta para optimizar la forma en que se exhibe el producto junto con su información detallada de color, precio y condiciones comerciales disponibles para el mismo. Estos aspectos deben presentarse de manera que el consumidor pueda identificar rápidamente al producto como una “solución” que combina los atributos que prioriza.

Métricas a observar: Productos enviados al carrito

- **Carrito de compras:** Una vez que el usuario envió un producto al carrito de compras, podemos inferir que el interés sobre el mismo fue mayor en relación a otros usuarios, destacando esto podemos calificar a este tipo de usuarios con un grado de interés mayor sobre los productos o la marca, lo que luego nos va a servir para hacer acciones de re-contacto sobre usuarios de este tipo. En esta instancia existen dos posibilidades: que el usuario continúe hacia la acción de *checkout*¹⁹ o abandone el carrito y salga del sitio. En este último caso, deberemos evaluar

¹⁹ Checkout: es el momento en el que los clientes se encuentran en el proceso de realizar el pedido en tu página web o tienda online. Este proceso se compone de diferentes fases o etapas que varían en función de la decisión de compra del consumidor.

Fuente: Prestashop (<https://www.prestashop.com/es/blog/que-es-el-checkout>)

estrategias de recupero para volver a traer a ese usuario a nuestro sitio para que finalice la transacción. **Métricas a observar: Tasa de abandono de carrito**

- **Checkout:** Durante este proceso se deberá solicitar al usuario los datos necesarios para la logística de envío y la facturación de la transacción. La recomendación en este punto es realizar un formulario lo más breve posible, únicamente con los datos estrictamente necesarios y asegurar el tratamiento de esos datos mediante un certificado de seguridad en el sitio y con una declaración de autorización de uso de datos para los fines que se utilizarán. La confianza y transparencia en este estadio del *Customer Journey* es clave para la generación final de ventas.

Métricas a observar: Conversiones, porcentaje de conversiones sobre carritos armados y abandonos de checkout.

B) Redes Sociales: La apertura de perfiles en distintas redes sociales lleva al entendimiento del funcionamiento y tono de comunicación de cada una de ellas. En base al análisis realizado del rubro de decoración y ambientación del hogar, vamos a centrarnos en las dos redes de mayor penetración en Argentina: *Facebook e Instagram.*

Para muchas de las marcas relevadas estas redes presentaban su primer canal de contacto con los usuarios. En ellas se apunta a recibir interacciones de usuarios en las publicaciones (“Me gusta”, Comentarios y compartidos con otros usuarios) y mensajes directos en caso de que necesiten algún tipo de asesoría o quieran consultar algo de forma privada con la marca. A su vez existen funcionalidades como catálogos de productos que permiten subir los precios actualizados de los productos y re direccionarlos hacia el sitio web.

Estas redes son de naturaleza dinámicas y llevan a las marcas a redescubrir nuevas formas de contacto contantemente. La recomendación es mantener la red actualizada diariamente y acompañar a la comunidad con contenido relacionado al contexto.

Facebook en su modalidad de blog online (2020), publicó recomendaciones específicas para orientar a emprendedores en buenas prácticas. A continuación, se detallas alguna de ellas:

- “Compartir información importante de forma proactiva con los clientes por correo electrónico o a través del sitio web, página de Facebook, perfil de empresa de *Instagram* o cualquier otro medio que uses para conectarte con la audiencia”
- “Actualizar los horarios de la página para mostrar a los clientes cómo y cuándo está disponible el servicio. Notificar a los clientes sobre cualquier cambio o modificación en la disponibilidad o los servicios.”
- “Organizar transmisiones vivo en canales sociales, como Facebook o Instagram, para mantenerte en contacto con la audiencia”
- “Con el objetivo de ofrecer transparencia y un alto nivel de respuesta a los clientes durante este momento tan complicado, recomendamos que tengas todo preparado para responder las preguntas y solicitudes que recibas. Podes crear plantillas de respuestas para contestar correos electrónicos o configurar respuestas instantáneas que incluyan la información que consideres que vayan a necesitar tus clientes.”
- “Preparar una lista de respuestas a las preguntas que es más probable que recibas por parte de los clientes y proporcionar el mayor grado de claridad y confianza posible.”

A su vez, se recomienda hacer una escucha activa de reclamos, comentarios y consultas para optimizar la información de la red y otorgar la experiencia que el usuario está necesitando para con la marca. Esta actitud será valorada como positiva por la comunidad y permitirá a la marca seguir creciendo dentro de cada red.

Métricas a observar: Interacciones, alcance de las publicaciones y clics en el link al sitio.

- C) Whatsapp Business (App de mensajería para teléfonos móviles): Este canal representa un contacto 1 a 1 con los clientes, es decir es una comunicación privada a través de la cual pueden gestionarse distintos temas relacionados a asesoramiento personalizado o gestión de reclamos. Por la naturaleza de este canal, la comunicación requiere de una respuesta ágil (mínimo en el día) y certera. Esta aplicación de chat facilita la comunicación directa con el cliente, pero aun así puede generar en determinados momentos, un volumen de conversaciones diarias difícil de manejar a menos que se cuente con un recurso exclusivo. Por lo que es importante identificar bien que clientes necesitan de este contacto directo y cuales

se pueden gestionar mejor a través de otros canales. La decisión de mantener activo o no este canal depende de los recursos disponibles y el tipo de respuesta que se busca dar con un determinado segmento de clientes.

Sin embargo, es importante destacar que esta aplicación permite tener una influencia mucho más directa con el cliente a través de la cual se puede invitar a la compra con un link a la web o mismo un link de pago.

Métricas a observar: volumen de consultas diario y tiempos de respuesta.

D) E-mail: Este canal posibilita 2 principales contactos con los clientes: la gestión de reclamos (en caso de que no se haga por otro medio) y la generación de tráfico al sitio web a través de la comunicación de eventos, productos, promociones, ofertas etc.

Para esto último, existen plataformas de gestión de e-mail marketing que ayudan a generar el envío masivo de promociones a clientes.

Para este canal, se recomienda generar una estrategia específica que sirva como herramienta clave en distintos momentos del *Customer Journey*:

- 1) Confirmación de datos
- 2) Bienvenida del usuario a la marca
- 3) Comprobantes de transacción realizada (en caso de que la haya) o confirmación de suscripción a un *newsletter*.²⁰
- 4) Recupero de carrito abandonado
- 5) Promoción de productos similares a los ya adquiridos
- 6) Programa de fidelización a través de beneficios relacionados a la marca.

Métricas a observar: porcentaje de apertura de e-mails, porcentaje de rebote (casillas no activas), porcentaje de clics sobre e-mails abiertos y porcentaje de conversión sobre clics de e-mails abiertos.

Ante una situación específica como la del contexto estudiado, lo que prima es la relevancia del mensaje ya sea en este canal o el otro. Una comunicación directa al e-mail de un cliente es un contacto directo que hay que aprovechar para lograr ser relevantes y no ser enviados a la casilla de “correo no deseado”.

Bajo la pregunta de ¿Cuál es el camino?, la empresa Icomm Marketing, referente en servicios de e-mail marketing en Argentina, reflexionó: “Estamos en tiempos de

²⁰ Newsletter: Envío de novedades de la marca o artículos de interés.

repensar y conectar desde otros niveles con todos nuestros públicos. Sigamos en este constante aprender y volvámonos aún más flexibles en los ajustes necesarios e incluso en los cambios de rumbo” (párr.12).

12.4 Establecer una estrategia de comunicación

Con un consumidor atravesado por tensiones sociales, las marcas tienen el desafío de repensar las maneras de comunicar constantemente y acercarse hacia estrategias flexibles, reales y sujetas más que nunca al análisis de los datos. La vinculación social cambió y hoy está enlazada a una cultura digital que crece día a día lo que desafía a las marcas a propiciar dichas relaciones.

Una vez hecho el análisis de los objetivos y clientes, explicados en los puntos anteriores, es crucial establecer pilares de comunicación que delimiten la acción de la marca y aborden al consumidor en distintos estadios de compra con mensajes y contenidos específicos.

En base a los datos arrojados por el estudio de campo, los consumidores valoran en mayor medida los diseños originales (61,6%) y la atención personalizada (42%) que les puede aportar una pequeña y mediana empresa. Por esta razón se recomienda destacar dentro de la estrategia de comunicación estos aspectos valorados por la audiencia y vincularlos directamente a la marca. A continuación, se amplían distintos puntos a tener en cuenta para las empresas dedicadas a la venta de artículos de decoración y ambientación del hogar:

- A) Evaluar temáticas sociales que estén en conversación y que pueden ser abordadas por la marca: aislamiento social, salud física y mental, higiene, entre otras. Así como también temáticas no relacionadas al contexto que si aporten valor a las audiencias (ejemplos: ecología o empoderamiento femenino). Dos de las tendencias que menciona el blog Mglobal²¹ para 2021 son: El “*Safety Obsessed*”²² Que refiere a la conciencia extrema desarrollada por las personas en relación a la salud personal y las herramientas de cuidado personal; y el “Marketing Sostenible” que es aquel que busca alinearse principalmente a las

²¹ Mglobal: consultora y agencia de marketing.

²² Safety Obsessed: En inglés “obsesionado con la seguridad”.

tendencias ecológicas y de sustentabilidad que son temas en creciente conversación social.

- B) Definir entre 3 y 4 lineamientos principales para la comunicación que podamos utilizar de guías para crear el contenido. Ejemplos: Inspiración, humanización de la marca, bienestar personal, etc.
- C) Establecer valores centrales y atributos de marca que nos permitan destacarnos tanto de la competencia directa como de la indirecta. Explotar ventajas como la personalización de la atención, la originalidad y la flexibilidad para realizar artículos a medida (atributos valorados por la muestra en el estudio de campo – ver punto 9.3).
- D) Pensar en un ida y vuelta integral con el cliente, en vez de uno por canal. Explotar el concepto de omnicanalidad ²³que permita identificar al cliente y hacer el flujo de comunicación y compra lo más simple posible. Según Kobic (2018) en la publicación El camino hacia la omnicanalidad, una de las claves para esto es la siguiente:
En primer lugar, hay que establecer una estrategia y fijar los objetivos del proyecto. A partir de allí, diagramar la mejor solución posible en tiempo, costos y capacidades operativas. Este es solo el primer paso, ya que también se deberá fijar con qué funcionalidades se debería contar y cómo integrar todos los canales existentes. Un punto no menor es el modelo de datos y la disponibilidad de los mismos, orquestada en tiempo real en todos los canales (pág. 48).
- E) Utilizar la mayor cantidad de recursos gráficos posibles para llamar la atención de la audiencia. Realizar pruebas de formatos (videos largos, videos cortos, imágenes estáticas, historias, etc.) que permitan evaluar métricas de interacción y cautiven a la audiencia con una propuesta visual original.
- F) Proponer contenidos útiles para los usuarios, mostrarles formas de mejorar algún proceso dentro del hogar, asesorar, mostrar tendencias relacionadas al rubro. Generar contenido de valor es de los puntos que más trabajo requiere porque significa aportarle al usuario algo que pueda utilizar más allá de la relación comercial con la marca.

²³ Omnicanalidad: modelo de comunicación utilizado para mejorar la experiencia de los clientes permitiéndoles interactuar con una organización a través de múltiples canales al mismo tiempo y ser identificables por la organización como un mismo cliente.

Fuente: Zendesk (<https://www.zendesk.com.mx/blog/definicion-de-omnicanalidad/>)

- G) Marketing de Influenciadores: Esta estrategia se centra en encontrar perfiles dentro de las redes que nos ayuden a dar visibilidad a nuestra marca o productos a una comunidad específica. En este punto la recomendación es identificar perfiles de micro-influenciadores que sean accesibles en cuanto a condiciones de contratación pero que además tengan credibilidad genuina con su audiencia. A su vez, es importante evaluar su posición frente al contexto y seleccionar perfiles que estén alineados a los valores de la empresa.
- H) Socios estratégicos: parte de cada negocio se compone de proveedores u otras marcas relacionadas que puedan ayudar a potenciar la comunicación de la marca e impulsar los valores de colaboración. Este valor surgió en el análisis del contexto y está en auge frente a las tendencias que perdurarán en el tiempo. Por otro lado, se podrían evaluar acciones de oferta o condición comercial específicas junto con un socio estratégico que beneficie a ambas partes y empuje la valoración positiva del cliente. Esto último, también fue arrojado por el estudio de campo frente a la pregunta de que atributos se valoran de las compras en pymes o emprendimientos.
- I) Transpolar la comunicación orgánica a una estrategia de anuncios pagos que intervengan con mensajes personalizados las distintas etapas del embudo de conversión²⁴
- J) Realizar testeos de anuncios con distintos mensajes para evaluar cual funciona mejor en la audiencia seleccionada. La misma plataforma de Facebook permite realizar este tipo de testeos A/B para evaluar contenidos y en función de eso tomar decisiones de comunicación.
- K) Adaptar las creatividades al contexto generando una empatía con los usuarios y a su vez promoviendo los cuidados recomendados por los organismos de salud.

12.5 Medición de resultados y toma de decisiones.

Tal como se mencionó en puntos anteriores, la recopilación de datos en negocios online resulta clave para la toma de decisiones y optimización de procesos. Google

²⁴ Embudo de conversión: El funnel de ventas o embudo de conversión es una metodología de marketing digital que trata de definir los pasos que tiene que dar un usuario para cumplir un objetivo determinado dentro de una web.

Fuente: IEBS School (<https://www.iebschool.com/blog/embudo-de-conversion-marketing-digital/>).

en su artículo “Medición y análisis de datos: 5 artículos para ponerte al día” (2021) afirma:

Los datos y una correcta estrategia de medición deben ubicarse en el centro de cada decisión que toman los marketers. No basta con obtener insights y manejarlos de manera aislada, sino que hace falta entenderlos en profundidad, ponerlos en contexto y equilibrarlos con las necesidades de cada organización (párr. 1).

En el estudio de campo realizado no se observan resultados relacionados específicamente a este punto, desde el que puedan surgir recomendaciones aplicables únicamente al rubro de pymes de decoración. Sin embargo, la medición de resultados va a permitir la toma de decisiones sobre los esfuerzos de marketing y resulta pertinente mencionarlo como propuesta general.

Hoy en día existen distintas plataformas capaces de recopilar datos del sitio, de las redes sociales y para la administración y categorización de clientes, que permiten un monitoreo en tiempo real.

La oferta de plataformas de este estilo tiene una amplia variedad que se ajusta según el tamaño y las necesidades de cada empresa.

A continuación, se presentan algunas recomendaciones de plataformas que pueden ser útiles para entender cambios ocurridos a partir del contexto investigado, tanto en el mercado como en las mismas organizaciones:

Google Trends: Es una herramienta gratuita de Google, a la cual se accede a través del buscador, que permite comparar las búsquedas realizadas sobre determinadas palabras clave. De esta manera, se puede observar tendencias de búsqueda en un período de tiempo y compararlas contra otros términos. A través de esta herramienta podemos conocer índices de interés popular sobre temas específicos y como se desarrollan a lo largo del tiempo.

Google Analytics: Es una plataforma gratuita de Google a través de la cual se puede acceder con una cuenta de @gmail. Esta plataforma permite monitorear todas las métricas del sitio de una marca y configurar distintos eventos según las

conversiones que se quieran medir. Es una plataforma medianamente amigable y es útil para comenzar a interpretar la performance del sitio.

Google Search Console: Es un servicio gratuito de Google que ayuda a supervisar y solucionar problemas relacionados a la aparición del sitio web en resultados de búsqueda de Google. Esta plataforma realiza recomendaciones y análisis SEO sobre el sitio para ayudarte a mejorarlo.

Facebook & Instagram: Cada una de estas plataformas contienen, dentro de la *modalidad business*²⁵ un tablero de control con las métricas de alcance, interacciones, seguidores etc. que resultan del perfil de esa misma red social. Estas herramientas son totalmente gratuitas para los propietarios del perfil.

Además de las plataformas específicas, estos principales proveedores de soluciones de marketing y comunicación (Google y Facebook) realizan informes sobre los distintos estudios de consumidores y recomendaciones de cómo abordar los contextos específicos con estrategias puntuales.

12.6 Estrategia de Logística

La logística resulta ser otro de los pilares fundamentales dentro del mundo de venta online, ya que hace a la experiencia final que tiene el usuario al recibir su compra.

En el estudio de campo surgió que, dado el contexto inicial de pandemia, la alta demanda de compras digitales causó un colapso en las líneas de logística de ese momento (marzo - abril 2020). Las pymes tuvieron demoras no solo en los envíos de productos a sus clientes sino también en la recepción de insumos para producción.

Una vez atravesada esa etapa inicial, se fueron normalizando los procesos de logística en general gracias a la ampliación del servicio de los prestadores principales.

Carlos Cirimelo (2020), Ceo de Andreani explicó en su artículo “Pandemia y después: la logística tiene mucho para aportar al país”:

²⁵ Modalidad Business: refiere a un perfil de marca comercial que se configura dentro de cada red social para identificar que es una marca y no un perfil particular.

Lo que antes era un intangible hoy es claramente percibido por consumidores y organizaciones como un área estratégica en el desarrollo social y económico del país. El cambio que esperábamos para dentro de varios años ocurrió en pocos meses. Porque la logística no se trata sólo de optimizar el transporte, el almacenamiento o los flujos de información, sino de tener una mirada global y dar la mejor solución a cada una de las partes involucradas (párr. 1).

Si bien no hay recomendaciones específicas en este punto que surjan del estudio realizado, es pertinente explicitar aspectos generales de logística para ventas online que puedan ser utilizadas por las pymes en cuestión.

En el Libro Blanco de E-commerce (2012) se explicita:

Siendo todas las áreas de negocio importantes para una compañía, el área entorno a la que gira la actividad de la propia empresa es el área de Operaciones. Es en esta área en la que se concentran las siguientes actividades o funciones:

- Proceso de pedidos: Incluye desde la recepción del pedido del cliente a la emisión y cobro de la factura.
- Almacenamiento del producto (gestionado por nosotros o a través de un tercero).
- Logística y entrega: Incluye la coordinación y ejecución del proceso de entrega al cliente (mediante gestión propia o externalizada). Estos procesos de negocio tienen que estar orientados tanto hacia el exterior (trato con proveedores y clientes, por ejemplo) como a conseguir que todos los departamentos estén coordinados y que los procesos sean eficientes (pág. 126)

A continuación, se presentan los puntos centrales a cumplir en una estrategia de logística:

- A) Organización del centro de operaciones: independientemente del tamaño del depósito de una empresa, se necesita cierta organización para que el proceso fluya sin obstáculos en el medio y que haya un criterio de almacenamiento establecido.
- B) Identificación de productos: Lo ideal es mapear los productos por categorías y rotularlos según estantería y contenedor para agilizar el armado de pedidos.

Cuanto más fácil resulte localizar los productos, mayor eficiencia se logrará en función de tiempo y esfuerzo. En una operación de mediana escala (siempre teniendo en cuenta el segmento Pyme), se debe identificar cada producto con un número de SKU²⁶ que evite al personal tener que identificar los productos visualmente y tener un riesgo de error mayor en el armado de pedidos.

- C) Controlar el stock: es vital conocer cuál es el stock disponible y que este esté integrado con la tienda online y con el depósito para saber dónde está ubicado. Implementar un sistema de gestión permitirá poder escalar los procesos y dedicar esfuerzos a otras aristas del negocio. Establecer un ciclo de reposición con mínimos y máximos para cada SKU a fin de entender la demanda y los tiempos de aprovisionamiento que son puntos clave para responder al mercado.
- D) Agilizar el *packing*²⁷: uno de los aspectos claves destacados en la investigación propuesta fue la personalización de pedidos. Para una pyme de este rubro este puede ser un punto central para lograr una buena experiencia de usuario, sin embargo, ¿hasta qué punto se puede optimizar en tiempo y costos? Para lograr una alta productividad en esta etapa es necesario estandarizar el proceso y crear una línea de embalaje por secciones que nos permita escalar la operación dividiendo las tareas y ajustando los empaques a la composición habitual de los pedidos.
- E) Tiempos de despacho: contar con una operación logística que permita despachar el pedido dentro de las 24 hs. de realizada la compra es clave para no demorar el proceso. Lo ideal es establecer horarios de corte e identificar los pedidos que tienen más urgencia de acuerdo a la opción seleccionada por el usuario, para que se procesen en el menor tiempo posible.
- F) Comunicar al cliente el proceso: parte de generar una buena experiencia para el cliente, es no perder contacto durante el proceso de logística. Se recomienda ir informando las distintas etapas y brindando la información correspondiente para que pueda hacer el seguimiento con el operador logístico. Otra buena práctica resulta evaluar la experiencia de usuario a través de una encuesta cuando se confirma el pedido entregado.

²⁶ SKU: En inglés Stock keeping unit. Estas siglas se utilizan para identificar las unidades de stock.

²⁷ Packing: En inglés empaque o embalaje.

G) Entrega del pedido: Planificar entregas con el menor contacto posible (dado el contexto) que transmita seguridad al usuario a la hora de que el cliente reciba pedidos.

H) Planificar picos de ventas: resulta conveniente adaptar las estrategias logísticas a las acciones de marketing planificadas en distintos momentos del año. Esto es útil para conocer en qué momentos se necesitan refuerzos de estructura y evitar sobrecostos operativos o incumplimientos en el servicio al cliente.

La logística puede representar una ventaja competitiva en frente a los clientes si es bien ejecutada. Para ello es importante medir la performance a través de métricas específicas que nos permitirán conocer el éxito o fracaso de la operación y las posibilidades de mejora. A continuación, se describen 3 métricas centrales:

A) *Order Fill rate:* cantidad de unidades entregadas con respecto a los pedidos que se solicitaron.

B) *Order Cycle Time:* plazo transcurrido entre la recepción del pedido hasta la entrega del mismo.

C) *On time in Full:* mide los pedidos entregados a tiempo y completos.

A su vez también se deben evaluar la cantidad de pedidos con daños, siniestros (hurto, extravíos, daño del embalaje) o disconformidades por parte del usuario que podrían determinar la toma de decisiones sobre la elección de los operadores y otros factores de la operación.

13. Conclusiones

La investigación del presente trabajo puso en el centro de la escena a personas atravesando por una misma situación de crisis e incertidumbre sobre el presente y el futuro; algunas de ellas desde el lugar de consumidores y otras desde su lugar de emprendimiento o pyme. A partir de este contexto se decidió avanzar con una investigación sobre el mercado de pymes dedicadas a la venta de artículos para la ambientación y decoración del hogar.

El trabajo de campo realizado arrojó que, a partir del contexto, el 78% de los consumidores encuestados declaraban una fuerte valoración hacia los espacios de su hogar a partir de la restricción de circulación, y el 47% pensaba en la importancia de acondicionar dichos espacios. Además de que gran parte de la muestra (72,5%) confirmó haber realizado compras relacionadas a estos artículos, más del 60% del público encuestado, afirma estar dispuesto a invertir más que antes en realizar mejoras en su hogar a partir de la compra de estos productos.

Los datos obtenidos confirmaron una oportunidad para las pymes del rubro de decoración y ambientación del hogar. Del otro lado del análisis, estas pymes y emprendimientos también sugerían esta percepción positiva. El 66% de las empresas encuestadas aseguraron tener un impacto positivo en sus negocios a partir del contexto dado por la propagación del virus. No obstante, con un consumidor más digitalizado y exigente es necesario reorganizar esfuerzos y recursos para acompañar el crecimiento dentro del contexto y luego de él.

Otro rasgo que arrojó la investigación es la preferencia del consumidor a adquirir objetos funcionales a sus necesidades, pero a la vez estéticos y de calidad. A su vez, los atributos que priorizan estos públicos cuando deciden sobre compras en el rubro, son la originalidad y personalización. Este último atributo, no solo aplica a los productos, sino también al proceso de compra y a la atención por parte de la empresa.

Si bien el trabajo se enmarcó en un contexto particular, en el análisis situacional realizado, surge la idea de que algunos hábitos adquiridos en este entorno perdurarán en

el tiempo y es crucial estar preparados para seguir acompañando el contexto y generar aprendizajes aplicables a futuras adversidades.

Para concluir, quisiera citar una frase de Albert Einstein (1935) que resume mi motivación para realizar esta investigación:

(...) La crisis es la mejor bendición que puede sucederle a personas y a países, porque la crisis trae progresos. La creatividad nace de la angustia, como el día nace de la noche oscura. Es en la crisis que nace la inventiva, los descubrimientos y las grandes estrategias. Quién supera la crisis, se supera a si mismo sin quedar “superado”.

14. Futuras investigaciones o mejoras del trabajo desarrollado

Resultaría relevante volver a realizar un estudio de hábitos del consumidor para entender la evolución de este contexto: si las costumbres y hábitos sobre la pertenencia al hogar perduran en el tiempo o se modifican y de qué manera impacta eso en el consumo digital.

15. Referencias Bibliográficas

An, D. (2017) *Descubre si la velocidad de carga de tus páginas web en móviles es la adecuada con las nuevas comparativas del sector*. Recuperado de:

<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-es/estrategias-de-marketing/aplicaciones-y-moviles/descubre-si-la-velocidad-de-carga-web-en-moviles-es-adecuada/>

Asociación española de Economía Digital, 2012. *Libro Blanco de Comercio electrónico – segunda edición*. España: editorial adigital.

Caldas Blanco M. E., Carrión Herraéz, R., Heras Fernandez, A. (2017) *La idea emprendedora. El modelo Canvas (Empresa e iniciativa emprendedora)*. Madrid, España: Editex

Cámara Argentina de Comercio Electrónico, 2014/2015/2016/2017/2018/2019. Los argentinos y el e-commerce ¿Cómo compramos y vendemos? Informes anuales recuperados de: <https://www.cace.org.ar/>

Catalano, S. (2020). *En medio de la pandemia, Mercado Libre presentó su balance y el precio de su acción saltó un 20 por ciento*. Recuperado de:

<https://www.infobae.com/economia/2020/05/06/en-medio-de-la-pandemia-mercado-libre-presento-su-balance-y-el-precio-de-su-accion-salto-un-20-por-ciento/>

Chow, M. (2021). *4 tendencias de la era COVID-19 que permanecerán*. Recuperado de:

<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/futuro-del-marketing/transformacion-digital/4-tendencias-de-la-era-covid-19-que-permaneceran>

Cirimelo, C. (2020). *Pandemia y después: la logística tiene mucho para aportar al país*.

Recuperado de: <https://www.ambito.com/economia/logistica/pandemia-y-despues-la-tiene-mucho-aportar-al-pais-n5132673>

De Oliveira Guterres, A. M. Secretario Gral. Naciones Unidas, Mensaje del Secretario General: la brecha de poder entre los géneros. Mayo 2020, día internacional de las Telecomunicaciones. Recuperado de:

<https://www.un.org/es/observances/telecommunication-day/message>

Einstein, (1935). Recuperado de: <https://www.uteg.edu.ec/la-crisis-una-oportunidad-para-la-creatividad-y-la-innovacion/>

Estado Nacional Argentino, Ministerio de Desarrollo Productivo (s.f). *¿Qué es una Pyme?* Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/registrar-una-pyme/que-es-una-pyme>.

García Pastormerlo, P. (2021). Medición y análisis de datos: 5 artículos para ponerte al día. *Think With Google*. Recuperado de: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/estrategias-de-marketing/datos-y-mediciones/medicion-y-analisis-de-datos-5-articulos-para-ponerte-al-dia/>

H. Sampieri R., Fernández C. C., Baptista L. P., (2010). *Metodología de la investigación – quinta edición*. México: Editorial McGRAW-HILL /Interamericana Editores, S.A.

Icomm Marketing (2020). *¿Cuál es el camino? La gran pregunta de las organizaciones en pandemia*. Recuperado de: <https://blog.icommkt.com/marketing-automation-email-cual-es-el-camino-la-gran-pregunta-de-las-organizaciones-en-pandemia-por-icomm/>

Indec, 2010. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010, Cuadro P2-P. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Población total por sexo e índice de masculinidad, según edad en años simples y grupos quinquenales de edad. Recuperado de: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-CensoProvincia-3-6-02-999-2010>

Koblinc, G. (2016). *Separata de Mejor Marketing II: Gestión*. Buenos Aires, Argentina. Amdia

Malhotra N. K. 2008. *Investigación de Mercados*. México: Editorial Pearson Education.

MercadoLibre, 2020. *E-commerce: evolución en los hábitos del consumidor En tiempos de COVID-19*.

Ministerio de Producción y trabajo (s.f), “GPS Empresas”. Recuperado de: <https://gpsempresas.produccion.gob.ar/>

Muñoz, L. (2021) *Tendencias de marketing digital en el 2021*. Recuperado de: <https://mglobalmarketing.es/blog/tendencias-de-marketing-digital-en-el-2021/>

OPS, 2020. *Preguntas Frecuentes sobre COVID-19 recopiladas por OPS/OMS Argentina (mayo 2020)*. Recuperado de: https://www.paho.org/arg/index.php?option=com_content&view=article&id=28:preguntas-frecuentes&Itemid=142

Peñalver P. (2021) *Plan de marketing digital: cómo hacer una estructura paso a paso*. Recuperado de: <https://www.wearemarketing.com/es/blog/paso-a-paso-estructura-de-un-plan-de-marketing-digital.html>

PwC, 2020. *Expectativas 2020: Pymes en Argentina*. Recuperado de: <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/pymes-en-argentina-expectativas.html>

Sainz de Vicuña Ancín J. M. (2016). *El plan de marketing en la Pyme*. Madrid, España: Editorial Esic.

The Happy Pantry, La Despensa, 2020. *Homebody Economy*. Recuperado de: <https://ladespensa.es/es/thehappypantry/homebody-economy>

Think With Google, (2020) *Puedes aplicar el pensamiento creativo en tu empresa desde... ¡ahora!*. Recuperado de: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/futuro-del-marketing/creatividad/puedes-aplicar-el-pensamiento-creativo-en-tu-empresa-desde-ahora/>

Ximena casas, 25/05/2020. *Comercio electrónico en la cuarentena: la venta online creció un 84% pero los envíos demoran hasta 10 días*. Infobae. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2020/05/26/comercio-electronico-en-la-cuarentena-la-venta-online-crecio-un-84-pero-los-envios-demoran-hasta-10-dias/>

16. Bibliografía

Apuntes realizados en las clases de Logística y Medios de pago, Técnicas y Herramientas de Gestión organizacional, Canales online y no presenciales, Estrategias Digitales 1 y 2, de la Maestría de Marketing Digital y Negocios por Internet.

Gallo, A. (2014) ¿How Valuable Are Your Customers? Harvard Business Review. Recuperado de: <https://hbr.org/2014/07/how-valuable-are-your-customers?language=es>

Kantar (2020) *TGI Argentina Special Pandemic 2020*

Kantar (2020) *Informe Mid term CACE*

Anexos

Anexo 1

Tablas de facturación según informes anuales de la CACE: “Los argentinos y el e-commerce: ¿Cómo compramos y vendemos online?”.

Segmento Artículos para el hogar (Muebles / Decoración)					
Año	Facturación en pesos Argentinos	Tipo de cambio a diciembre de cada año	Montos en USD		% Variación interanual
2015	\$ 4.251.000,00	\$ 12,90	\$	329.534,88	-
2016	\$ 9.552.000,00	\$ 15,70	\$	608.407,64	85%
2017	\$ 14.430.000,00	\$ 18,40	\$	784.239,13	29%
2018	\$ 20.348.000,00	\$ 36,80	\$	552.934,78	-29%
2019	\$ 38.921.000,00	\$ 58,00	\$	671.051,72	21%
2020	\$ 119.078.000,00	\$ 89,71	\$	1.327.365,96	98%

Total Facturación B2C					
Año	Facturación en pesos argentinos	Tipo de cambio a diciembre de cada año	Montos en USD		% Variación interanual
2015	\$ 61.860.000,00	\$ 12,90	\$	4.795.348,84	
2016	\$ 93.760.000,00	\$ 15,70	\$	5.971.974,52	25%
2017	\$ 145.000.000,00	\$ 18,40	\$	7.880.434,78	32%
2018	\$ 213.000.000,00	\$ 36,80	\$	5.788.043,48	-27%
2019	\$ 373.000.000,00	\$ 58,00	\$	6.431.034,48	11%
2020	\$ 839.201.000,00	\$ 89,71	\$	9.354.598,15	45%

Fuente: Elaboración propia.