



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Carrera: Licenciatura En Administración

MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA TIENDA ON LINE

APLICACIÓN A UNA EMPRESA DEL RUBRO LIBRERÍA Y
PAPELERÍA DE MENDOZA.

Trabajo de investigación

Por:

Marina Natalia Tirapu Paniagua

marinatirapup@gmail.com

Profesor Tutor:

Ramiro Noussan Letry

Profesor Co-Tutor:

Analía Villegas

Mendoza - 2019

RESUMEN

En el presente informe se utiliza la metodología Canvas para el desarrollo de un modelo de negocio relacionado al comercio electrónico. El propósito principal del estudio realizado es brindar a los propietarios de la empresa bajo análisis, una herramienta que permita analizar y esquematizar el posible funcionamiento de una nueva idea de negocio. Mediante el ingreso al canal de ventas digital, la administración de la empresa sostiene que sería posible expandir su operatoria y desarrollar un nuevo segmento de clientes. Como base teórica para la elaboración del informe se estudia la metodología Canvas y los conceptos y herramientas centrales relacionados con el comercio electrónico y con el marketing digital. Como primer paso antes de proceder a la construcción del modelo de negocio, se realiza un estudio situacional. La finalidad del mismo es contextualizar a la organización con respecto a su situación interna, así como en relación a su entorno externo (general y el de su industria en particular) de manera que se demuestre su capacidad para afrontar con éxito la puesta en marcha del nuevo proyecto. Finalmente se trabaja en la construcción del modelo de negocio para la creación de la tienda on line. Para esto se desarrolla en detalle cada uno de los nueve módulos que componen el lienzo del modelo de negocios de la metodología Canvas. Como resultado, se obtiene una clara visualización de los principales elementos que dan forma a la idea de negocio y que los propietarios podrán utilizar como guía para su puesta en marcha.

Palabras clave: modelo de negocios, Canvas, comercio electrónico, marketing on line, tienda on line.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	6
1. METODOLOGÍA CANVAS	6
1. EL LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIOS	6
2. SEGMENTOS DE MERCADO	7
3. PROPUESTA DE VALOR	8
4. CANALES.....	9
5. RELACIONES CON CLIENTES.....	9
6. FUENTES DE INGRESOS.....	10
7. RECURSOS CLAVE	11
8. ACTIVIDADES CLAVE	12
9. ASOCIACIONES CLAVE	12
10. ESTRUCTURA DE COSTOS	13
2. COMERCIO ELECTRÓNICO	14
1. MODELOS DE NEGOCIO EN COMERCIO ELECTRÓNICO	15
2. TIENDA ELECTRÓNICA	16
3. ELEMENTOS DE UNA TIENDA ELECTRÓNICA	18
3. MARKETING ON LINE	21
1. DEFINICIÓN DE MARKETING ON LINE.....	22
2. ESTRATEGIA DE MARKETING ON LINE	23
3. EL EMBUDO DE MARKETING DIGITAL.....	24
4. INSTRUMENTOS DE MARKETING DIGITAL.....	26
5. MÉTRICAS DE MARKETING DIGITAL	28
CAPÍTULO II: ANÁLISIS ESTRATÉGICO	31
1. ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN	31
1. RESEÑA SOBRE LA ORGANIZACIÓN	31
2. DECLARACIONES DE LA VISIÓN Y LA MISIÓN.....	32
2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	33
1. ENTORNO ECONÓMICO	33
2. ENTORNO POLÍTICO	34
3. ENTORNO SOCIOCULTURAL	34
4. ENTORNO TECNOLÓGICO Y AMBIENTAL.....	35

3. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	36
4. EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO	38
CAPÍTULO III: MODELO DE NEGOCIO	41
1. SEGMENTOS DE CLIENTES	41
1. SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA Y PSICOGRÁFICA	41
2. SEGMENTACIÓN POR INTERESES	42
3. SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA.....	43
2. PROPUESTA DE VALOR	46
1. MIX DE PRODUCTOS.....	47
3. CANALES	49
1. ACCESO A LA PROPUESTA DE VALOR: LA TIENDA ON LINE.....	50
2. DISTRIBUCIÓN	52
3. COMUNICACIÓN.....	53
4. RELACIONES CON LOS CLIENTES	54
5. FUENTES DE INGRESOS	55
1. NIVELES DE PRECIOS Y POSICIONAMIENTO.....	55
2. FIJACIÓN DE PRECIOS	56
3. FUENTES DE INGRESO ALTERNATIVAS.....	56
6. RECURSOS CLAVE	57
7. ACTIVIDADES CLAVE	58
8. ASOCIACIONES CLAVE	61
9. ESTRUCTURA DE COSTOS	63
1. INVERSIÓN INICIAL	63
2. COSTOS OPERATIVOS	65
10. LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO	66
CONCLUSIÓN	67
BIBLIOGRAFÍA	68
ANEXO A	70
Pantalla de trabajo módulo del módulo “Pedidos” en Woocommerce	70
ANEXO B	71
Pantalla de trabajo de la herramienta Google Analytics	71

INTRODUCCIÓN

El presente informe consiste en la formulación de un modelo de negocio como estrategia de crecimiento para un negocio existente. El caso de estudio está constituido por “Cromática”, empresa local dedicada a la venta minorista de artículos de librería y papelería que fue fundada en el año 2010. Habiendo recorrido una trayectoria de constante crecimiento tanto económico como comercial a través de su tienda al público, se presenta la necesidad de expandir sus operaciones de manera que se amplíen los volúmenes actuales de trabajo.

Considerando el actual contexto social y las nuevas exigencias del mercado desde la administración se considera que sería una buena oportunidad para ingresar al canal digital mediante la creación de una tienda de venta on line. Una de las principales ventajas de esto sería la posibilidad de desarrollar un nuevo segmento de mercado más joven, a diferencia del público familiar al que se apunta actualmente con la tienda física. Otros aspectos favorables serían las sinergias que se pueden generar al compartir recursos con la tienda actual y la ventaja de crear un nuevo canal de venta destinando una inversión menor a la necesaria para montar otro local comercial.

Por medio del estudio realizado se busca brindar una herramienta que permita a los propietarios plantear y diseñar la nueva idea de negocio. Para esto se presenta la metodología Canvas que permite a través del diseño del lienzo del modelo de negocio desarrollar cada uno de los componentes del nuevo proyecto.

El informe se estructura en tres bloques. En primer lugar, se realiza una exploración teórica en relación a los lineamientos que se debe seguir para la aplicación de la metodología Canvas. También se incluye información y conceptos relacionados al comercio electrónico y al marketing digital, disciplinas en las cuales se sustenta la propuesta bajo análisis. En el segundo bloque se realiza un análisis situacional con el objeto de contextualizar a la organización tanto de manera interna como externa en relación al entorno en el cual se desenvuelve. Finalmente se procede a la construcción del modelo de negocio de la tienda on line aplicando la herramienta Canvas.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

En este capítulo, se presentan los conceptos teóricos y técnicos que utilizamos como guía para el desarrollo del plan de negocios, del caso de estudio.

En primer lugar se analiza la metodología Canvas. Esta herramienta, diseñada por los autores Alexandre Osterwalder e Ives Pigneur, será utilizada para el análisis de la idea y la construcción del plan de negocios.

Luego, ya que el proyecto de negocio consiste en la creación de un canal de venta on line, se estudiarán los conceptos y herramientas de comercio y marketing digital necesarios para su implementación.

1. METODOLOGÍA CANVAS

El modelo Canvas, llamado así por sus autores Alexandre Osterwalder e Ives Pigneur y presentado en su libro “Generación de modelos de negocios”, es una herramienta que permite plantear modelos de negocio centrados en la innovación. La perspectiva desde la que parten los autores, es el hecho de que el éxito actual de los negocios está dado por la capacidad de la empresa para crear, proporcionar y captar valor.

La metodología de trabajo consta en representar el modelo de negocio sobre un esquema de nueve módulos que expresan con qué lógica la empresa consigue sus ingresos. Dichos módulos abarcan las áreas principales de todo negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica (Osterwalder y Pigneur, 2010). El esquema utilizado se conoce como el “lienzo del modelo de negocios”, el cual aporta un excelente recurso visual. Resulta de vital utilidad al momento de analizar nuestro proyecto ya que permite visualizarlo, evaluarlo y modificarlo de manera ágil y dinámica.

1. EL LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIOS

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder y Pigneur, 2010). El lienzo del modelo de negocio, propuesto por el método Canvas, permite describir y explicar nuestra idea de negocio dividiéndolo en nueve módulos: segmentos de mercado, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave y asociaciones clave. Los nueve módulos en conjunto, abarcan los cuatro aspectos imprescindibles de todo negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Los nueve módulos que completan el lienzo son: segmentos de mercado, propuestas de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave e infraestructura de costos.

Para visualizar cada uno de los módulos, Osterwalder propone describirlos de manera concisa dentro del lienzo, que quedará estructurado de la siguiente manera:



Figura 1: Lienzo del modelo de negocios. Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2010.

A continuación, se describe cada módulo definiendo los elementos que los componen.

2. SEGMENTOS DE MERCADO

En este módulo se definen los grupos de clientes a los cuales se desea llegar con nuestra oferta. Los consumidores son el centro del diseño de nuestro modelo. La función de este apartado es la de definir quiénes serán nuestros clientes, lograr conocerlos investigando sus características, necesidades y comportamientos.

Al estudiar a los segmentos de clientes se está respondiendo dos preguntas clave: ¿para quién creamos valor? y ¿cuáles son nuestros clientes más importantes? (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Es posible que se defina uno o varios segmentos de clientes. Lo importante aquí, es que cada grupo de clientes requerirá un diseño de la oferta, los canales y la relación especial; a la vez que presentará un grado particular de rentabilidad.

Los autores mencionan algunos ejemplos de mercados a los que una empresa se puede dirigir:

- **Mercado de masas:** abarca al público en general como un segmento global.

- **Nicho de mercado:** se concentra en un grupo específico, al cual se atiende de manera especializada.
- **Mercado segmentado:** se definen algunos segmentos, con necesidades similares entre sí, pero cada uno con alguna particularidad que lo hace diferente.
- **Mercado diversificado:** se definen segmentos que presentan características y necesidades diferentes.
- **Mercados multilaterales:** la empresa selecciona dos o más grupos de clientes independientes, y actúa como una especie de intermediario entre ellos.

3. PROPUESTA DE VALOR

A través de la propuesta de valor, la empresa define cuáles serán los productos y servicios que ofrecerá a cada uno de sus segmentos de mercado. Al desarrollar este módulo, se responden las siguientes preguntas desde la perspectiva de nuestros clientes: ¿qué valor les proporcionamos?, ¿qué problemas le ayudamos a solucionar?, ¿qué necesidades satisfacemos?, ¿qué paquete de productos/servicios ofrecemos a cada segmento? La propuesta de valor es el elemento diferencial por el cual vamos a lograr que nuestros clientes nos elijan.

El valor que nuestra propuesta de valor genere puede ser cuantitativo (elementos objetivos como precio, características físicas del producto, funcionalidades) o cualitativo (como el diseño, la experiencia de compra del cliente, la atención personalizada).

A continuación se mencionan, según los autores, distintas formas en que una empresa puede generar valor para sus clientes, a través de su propuesta:

- Novedad
- Mejora del rendimiento
- Personalización
- “El trabajo hecho”
- Diseño
- Marca/estatus
- Precio
- Reducción de costos
- Reducción de riesgos
- Accesibilidad
- Comodidad/utilidad

4. CANALES

En este módulo puede visualizarse de qué manera la empresa entra en contacto con sus clientes. Se define la forma en que nos comunicaremos con cada uno de los segmentos de mercado, para hacerles llegar la propuesta de valor.

Los principales canales que deben definirse son los de comunicación, distribución y ventas. Algunas de las funciones que los autores atribuyen a los canales son: dar a conocer nuestros productos y servicios, brindar información sobre los productos y la empresa, permitir que los clientes compren y se proceda a la entrega y servicio de posventa. Se puede expresar estas funciones gráficamente en lo que los autores llaman las fases de canal:



Figura 2: Fases de canal. Fuente: <https://es.slideshare.net/jorgemanriquechavez/canales-y-relaciones-con-clientes>

En cuanto a los tipos de canal que la empresa puede utilizar para comercializar sus productos, se consideran dos clasificaciones. Por un lado, los canales directos (como un equipo comercial interno o una tienda web) y los indirectos (como tiendas minoristas propias, tiendas de socios o mayoristas). Por otra parte, según la propiedad de los canales, se puede clasificar en propios (serían todos los canales directos, más las tiendas minoristas propias), y los de propiedad de los socios (tiendas de socios o distribuidores mayoristas). La estrategia radica en encontrar el mejor equilibrio entre el mayor margen y control que se logre con los canales propios, y la reducción de costos y la pérdida del control que se cede al trabajar con canales ajenos.

5. RELACIONES CON CLIENTES

Luego de haber definido los canales por los cuales se entrará en contacto con nuestros segmentos de clientes, es necesario pensar en qué tipo de relaciones se desea forjar con cada uno de ellos. Esto es importante ya que el tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Algunos de los fundamentos que impulsan a desarrollar relaciones con nuestros clientes son la captación de clientes, su fidelización y la estimulación de las ventas (venta sugestiva). Entre los tipos de relaciones que la empresa puede establecer, los autores mencionan los que se describen a continuación:

Tipo de relación	Características
Asistencia personal	Un colaborador de la empresa atiende directamente al cliente durante el proceso de venta o posventa.
Asistencia personal exclusiva	Cada cliente cuenta con un representante de ventas que lo atiende de manera personalizada.
Autoservicio	Los clientes se sirven a sí mismos. La empresa no mantiene una relación directa.
Servicios automáticos	Además de ser autoservicio, agrega procesos automáticos que permiten personalizar la experiencia de cada cliente.
Comunidades	La empresa busca conectar a sus clientes entre sí en comunidades donde puedan compartir sus intereses, logrando así un conocimiento más profundo de sus segmentos.
Creación colectiva	La empresa estimula a sus clientes a compartir sus opiniones y experiencias, generando contenido de valor para el público y logrando una relación más auténtica.

Figura 3 Tipos de relaciones con clientes. Fuente: elaboración propia.

6. FUENTES DE INGRESOS

En este módulo se analizan los flujos de caja que ingresan a la empresa. Dichos ingresos son los que se generan por el intercambio de nuestra propuesta de valor, con cada uno de los segmentos de clientes. Hacer un análisis profundo de las posibles fuentes de ingresos que se desprenden de nuestro modelo de negocio, permite descubrir opciones innovadoras en vez de aplicar un pensamiento reduccionista basado en el precio que se cobra por nuestros productos o servicios.

Algunas de las formas de generar ingresos que los autores mencionan son:

- venta de activos
- cuota por uso
- cuota de suscripción
- préstamo, alquiler, leasing
- concesión de licencias
- gastos de corretaje o intermediación
- publicidad

Al analizar las fuentes de ingresos, se responden las siguientes preguntas: ¿por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?, ¿por qué pagan actualmente?, ¿cómo pagan actualmente?, ¿cómo les gustaría pagar?, ¿cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total? (Osterwalder y Pigneur 2010).

Otro aspecto importante que se debe definir en este módulo es el mecanismo de fijación de precios que se utilizará para nuestra propuesta de valor. La siguiente figura presenta los distintos mecanismos y sus características:



Figura 4 Mecanismos de fijación de precios. Fuente:

https://www.google.com/search?biw=1242&bih=524&tbm=isch&sa=1&ei=an39XKTjH9yc5OUPsfGbcA&q=canvas+mecanismos+de+fijacion+de+precios&oq=canvas+mecanismos+de+fijacion+de+precios&gs_l=img.3...26594.28234..2

7. RECURSOS CLAVE

A partir de este punto, se comienza a analizar el lado izquierdo de nuestro lienzo de modelo de negocio. Básicamente se debe tener en cuenta que para poder crear y ofrecer una propuesta de valor, comunicarnos y establecer relaciones con nuestros clientes y obtener ingresos, la empresa

necesita ciertos recursos. Los autores reconocen como recursos clave, aquellos sin los cuales no sería posible poner en marcha nuestro modelo.

Los recursos clave no solo incluyen a los insumos, materiales e infraestructura físicos, sino también a los recursos intelectuales y humanos. Por otro lado, en cuanto a la propiedad de dichos recursos, la empresa debe analizar qué es más beneficioso. Puede adquirirlos, rentarlos u obtenerlos mediante una alianza con sus socios clave.

8. ACTIVIDADES CLAVE

En este módulo se explica cuáles son las acciones indispensables que la empresa debe ser capaz de ejecutar con el nivel de excelencia suficiente para que su modelo de negocio funcione. Al igual que los recursos clave, estas actividades se desprenden de la creación y entrega de la propuesta de valor, y de la forma en que se comunica y generan relaciones con nuestros clientes.

Las actividades se pueden clasificar en tres categorías:

Producción	Resolución de problemas	Plataforma/red
Es la función principal de las empresas de fabricación de productos. Incluye actividades de diseño, elaboración y entrega de los bienes. Generalmente se orientan a grandes volúmenes o bien en un nivel de calidad superior.	Se trabaja con cada cliente de manera individual, con el objetivo de solucionar su problema o necesidad. Las actividades se centran en la gestión de la información y la constante capacitación de los recursos humanos.	Las empresas que basan su modelo de negocio entorno a una plataforma o red como recurso clave (por ejemplo, un Marketplace, un servicio de noticias digital), deben basar sus actividades en todo aquello que sea necesario para mantener y potenciar dicha plataforma.

Figura 5: Categorías de actividades clave. Fuente: elaboración propia.

9. ASOCIACIONES CLAVE

En el contexto actual de los negocios es muy difícil que una empresa logre el éxito actuando de manera aislada. Es por eso que los autores proponen en este módulo, analizar los acuerdos, alianzas y asociaciones que es necesario generar para potenciar el funcionamiento de nuestro modelo de negocios.

Las asociaciones que cada empresa establezca pueden ser de muy variada índole, dependiendo de las características de su modelo. Los cuatro tipos de asociaciones que Osterwalder y Pigneur mencionan en su libro, según los agentes que participan en ellas, son:

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
- Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
- Joint ventures: empresas conjuntas para crear nuevos negocios.
- Relaciones cliente-proveedor para garantizar la provisión y fiabilidad de los suministros.

Los beneficios que se pueden obtener al establecer asociaciones clave, pueden agruparse en tres categorías:

- **Optimización y economía de escala:** resultaría inviable que una empresa sea propietaria de todos los recursos necesarios o que realice todas las actividades. Al establecer asociaciones de cliente-proveedor, la empresa logra reducir costos y una mayor optimización en la asignación de recursos y actividades.
- **Reducción de riesgos e incertidumbre:** en entornos competitivos donde predomina la incertidumbre y los riesgos de ejecutar un modelo de negocios de manera individual son demasiado altos, es habitual que las empresas, aun siendo competidoras, creen alianzas que les permitan fortalecerse entre sí.
- **Compra de determinados recursos y actividades:** en este caso, la empresa busca crear asociaciones que le permitan acceder a ciertos recursos o actividades clave, mientras ella se concentra en un número más reducido de recursos a obtener y de tareas a ejecutar.

10. ESTRUCTURA DE COSTOS

En este último módulo, se examina cada una de las fuentes de egresos económicos generadas por el funcionamiento de nuestro modelo de negocio. Al realizar este análisis, debemos encontrar respuesta a preguntas como cuáles son los costos principales relacionados con nuestro negocio, qué recursos nos demandan mayores costos y cuáles son las actividades clave que resultan más caras en su ejecución.

Por lógica existe una tendencia a pensar que el objetivo de una empresa será siempre el de trabajar minimizando sus costos. Este es el caso de las empresas que ofrecen propuestas de valor de bajo precio, el máximo uso posible de sus sistemas automáticos y un elevado grado de externalización. Sin embargo, es necesario advertir que existen muchos modelos de negocios que pueden centrarse en generar un valor superior para sus clientes, aun cuando esto le implique una estructura de costos más elevada. Por ejemplo, empresas que ofrecen productos y servicios premium, personalizados y exclusivos.

También es necesario tener en cuenta las características que puede presentar nuestra estructura de costos:

- **Costos fijos:** la empresa debe afrontarlos independientemente del volumen de producción.
- **Costos variables:** son aquellos costos asociados directamente al nivel de producción y/o ventas alcanzado.
- **Economías de escala:** la empresa logra ventajas en sus costos a medida que crece su nivel de producción.
- **Economías de campo:** hace referencia a la mayor eficiencia lograda en el uso de sus recursos y funciones, a medida que la empresa amplía su ámbito de actuación.

Luego de analizar cada módulo y los elementos que los componen, se puede concluir que el lienzo del modelo de negocio es una herramienta que permite diseñar, evaluar y proyectar cambios sobre nuestro modelo de negocio, ya sea que se trate de una empresa en marcha o de un proyecto futuro. Ayuda a visualizar de manera clara e integral el funcionamiento y las bases de nuestro modelo, a la vez que favorece el trabajo en equipo al funcionar como una guía a la que todos pueden aportar ideas y recomendaciones.

2. COMERCIO ELECTRÓNICO

Desde su creación, y principalmente desde su expansión a fines de los años 80, internet ha revolucionado la forma en que las personas se comunican entre sí, como también la manera en que las empresas desarrollan sus negocios.

Como definición de comercio electrónico, se toma la propuesta por la Organización Mundial de Comercio (OMC):

“...se entiende por la expresión 'comercio electrónico' la producción, distribución, comercialización, venta o entrega de bienes y servicios por medios electrónicos”

Sin importar que se trate de grandes empresas o de las más pequeñas, el comercio electrónico representa hoy en día una fuente extraordinaria tanto de recursos como de desafíos. Resulta evidente que a corto plazo, la demanda de presencia on line por parte de los consumidores será tal que el éxito de las compañías se verá muy relacionado a qué tan bien han logrado insertarse en este canal.

Haciendo foco en las PyMEs, el autor José Luis Colveé analiza cuáles son los beneficios que funcionan como motivadores, al momento de analizar su ingreso al comercio electrónico:

“Internet ofrece un gran potencial en términos de beneficios económicos y sociales, expansión del mercado, productividad e innovación para las pymes. Para los fabricantes, el comercio electrónico supone intensificar su poder de venta mediante un nuevo canal de distribución, eliminar intermediarios y, por lo tanto, poder ofrecer mejores precios, mejorar la tramitación de muchos pedidos, desarrollar una estrategia de marketing propia, etc. Para los distribuidores, supone la posibilidad de llegar a nuevos clientes, ampliar los servicios a los ya existentes, afianzar su papel en la cadena de suministro y posibilitar el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio. Para los usuarios y consumidores, el comercio a través de la Red aumenta sus opciones en la elección de bienes y servicios” (Colveé 2007).

1. MODELOS DE NEGOCIO EN COMERCIO ELECTRÓNICO

Teniendo en cuenta quiénes son los agentes que participan de la transacción, ya sea comercial o de otra índole, se pueden mencionar los siguientes tipos de comercio electrónico (Casanova, Villazán, 2013):

- **B2C** (Business to Consumer): transacciones entre empresas y consumidores finales. Incluye la compra y venta de bienes, servicios y contenidos. Equivale a la venta al detalle on line.
- **B2B** (Business to Business): transacciones entre empresas, asociado al comercio mayorista y de intermediación.
- **C2C** (Consumer to Consumer): intercambios entre consumidores finales, como el caso de los “Marketplace” donde los usuarios pueden publicar distintos bienes y servicios, ofreciéndolos a otros usuarios (por ejemplo, MercadoLibre).
- **B2A** (Business to Administration) y **C2A** (Consumer to Administration): se refiere a las transacciones realizadas entre empresas y/o ciudadanos, y la administración pública (utilización de las plataformas web estatales para la presentación de trámites, pago de impuestos, presentación a licitaciones, etc.).

Relacionando los conceptos descritos en el módulo “fuentes de ingresos”, del lienzo del modelo de negocios, resulta interesante destacar algunas formas en que los modelos de comercio electrónico pueden ser capaces de generar ingresos (Casanova, Villazán, 2013):

- Ingresos basados en **publicidad**
- Ingresos basados en **suscripción**
- Ingresos basados en **comisiones por transacción**
- Ingresos basados en **ventas**
- Ingresos basados en **afiliación**

- Ingresos basados en **donaciones**
- Ingresos basados en **venta de objetos publicitarios**

En cuanto a los tipos de bienes y servicios que se pueden comercializar a través del comercio electrónico, José Luis Colveé comenta que prácticamente ya no existe distinción entre productos que pueden o no venderse por este medio. La evolución de los softwares con que operan las plataformas informáticas, sumado a los avances tecnológicos en la distribución y logística, han permitido reducir al mínimo las limitaciones en este sentido. Si bien existen servicios que necesariamente deben ejecutarse mediante el contacto directo cliente-prestador (como los servicios de un hospital), el comercio electrónico puede estar presente en otras etapas del proceso de venta (por ejemplo, al sacar el turno, abonar la consulta, buscar información sobre los profesionales y servicios que brinda el hospital, etc.).

Dada la naturaleza del proyecto bajo análisis, se desarrollarán a continuación los aspectos relacionados con el tipo de comercio electrónico B2C (empresa a consumidor final), basado en un modelo de generación de ingresos por venta de bienes.

2. TIENDA ELECTRÓNICA

Una tienda virtual es la plataforma digital mediante la cual una empresa realiza sus ventas y relaciones con los clientes. Haciendo una analogía con el mundo físico, la tienda virtual cumple las mismas funciones que un local de venta al público, pero de manera on line.

Existen diversas soluciones tecnológicas mediante las cuales una empresa puede desarrollar sus negocios en internet. La elección del recurso a utilizar depende de factores como el nivel de presencia que la empresa haya desarrollado en internet, las proyecciones de crecimiento de nuestro negocio on line y los recursos económicos que se está dispuesto a invertir. Este análisis permitirá definir el grado de personalización y complejidad que serán necesarios para poner en funcionamiento nuestras ventas por internet.

Los tres tipos de soluciones tecnológicas que es posible seleccionar para ingresar en el comercio electrónico son (Asociación Española de la Economía Digital, 2012):

- **Marketplaces:** son sitios dentro de los cuales vendedores y compradores pueden encontrarse para concretar transacciones. El propietario de la plataforma se encarga de su desarrollo, mantenimiento, promoción y generación de funcionalidades; y permite que terceros concreten transacciones obteniendo una comisión por ello. Este tipo de plataformas permiten a una empresa vender en internet a un muy bajo costo y sin la necesidad de invertir tiempo y dinero en el desarrollo de una tienda propia.

Permiten también llegar a una gran cantidad de público interesado en realizar compras. Según los tipos de productos que se ofrecen, pueden distinguirse marketplaces *verticales* (especializados en un tipo de producto) y *horizontales* (permiten la oferta de todo tipo de productos). Algunos ejemplos de marketplaces son: Mercado Libre, Amazon, Linio, OLX.

- **SaaS (Software as a Service) y Cloud Solutions (Soluciones en la Nube):** son tiendas preconfiguradas que no necesitan de una programación desarrollada por la propia empresa. Funcionan mediante plantillas que permiten al usuario diseñar su tienda en simples pasos. El software no requiere instalación ya que se encuentra alojado en la nube y está preconfigurado para usar directamente. En este modelo, el proveedor se ocupa del mantenimiento y actualizaciones del software y puede ser consultado desde cualquier ordenador. Por lo general, el proveedor ofrece un servicio básico gratuito, con la posibilidad de añadir funcionalidades pagas.
- **Soluciones Open Source (Código Abierto):** en este caso, el usuario crea una tienda propia mediante la descarga e instalación del código de programación que una empresa desarrolladora pone a su disposición. También cuenta con modelos de tienda personalizables que el usuario puede utilizar para crear su e-commerce. A diferencia de las SaaS, la información y las bases de datos de la tienda quedan alojados en un sitio de propiedad del usuario. También se debe tener en cuenta que este tipo de plataformas permiten crear tiendas con un grado de complejidad en cuanto a una mayor funcionalidad que las SaaS.
- **Soluciones a medida:** si bien las soluciones preconfiguradas ofrecen un cierto grado de personalización, es muy difícil que se adapten 100% a las necesidades específicas de nuestro proyecto. La tercera alternativa es el desarrollo a medida de nuestro sitio web, mediante la contratación de un experto que diseñe el código con todas las características que solicitemos. Lógicamente esta es la modalidad que requiere la mayor inversión en cuanto a recursos económicos y tiempo de desarrollo.

Registro del dominio y alojamiento de la tienda virtual.

Para poner en funcionamiento una tienda virtual será necesario contar con un nombre de dominio y que el sitio se encuentre alojado en una ubicación de internet:

- **Dominio:** el nombre de dominio funciona como un identificador único para un sitio en internet. Elegir nuestro dominio de manera estratégica y registrarlo, es clave para el desempeño de la tienda virtual. Puede ser el nombre de nuestra marca o empresa,

hacer referencia a los productos ofrecidos, o a cualquier elemento que les permita a los usuarios encontrar nuestro sitio. El dominio será la expresión única y exclusiva mediante la cual vamos a operar, mediante la dirección (URL) del sitio web y de las direcciones de correo electrónico para realizar las comunicaciones con los clientes. Existen distintos tipos de dominio, entre los cuales se elegirán según el ámbito de actuación de nuestra organización. Los dominios internacionales más conocidos son los “.com”, “.net”, “.edu”, “.org”, “.int”, “.gov”. Luego están aquellos que denotan el estado de origen del sitio, por ejemplo “.ar” para Argentina o “.es” para España. Así, nuestro identificador quedará formado por el nombre que le asignemos, más la terminación elegida.

- **Alojamiento:** el sitio desde el cual se va a desarrollar nuestra tienda virtual necesitará un alojamiento o servicio hosting dentro de internet. En este sentido hay dos opciones: ser el anfitrión de nuestra página web, o contratar el servicio de hosting a un proveedor de alojamiento de páginas web externas. La última opción es la más recomendada cuando las exigencias del sitio no son elevadas y se está comenzando a operar en comercio electrónico.

3. ELEMENTOS DE UNA TIENDA ELECTRÓNICA

Independientemente de la solución tecnológica que se implemente al crear nuestra tienda online, es necesario tener en cuenta los elementos básicos que debe incluir en su diseño.

Una manera de comenzar es observar los tres pilares que deben guiar el diseño de toda tienda electrónica (Asociación Española de la Economía Digital, 2012):

- **Diseño:** el diseño del sitio debe funcionar de manera intuitiva para el usuario, con una vista cálida y agradable, que lo invite a permanecer recorriéndolo. Los menús de navegación deben estar estructurados siguiendo un orden lógico y secuencias paso a paso que guíen de manera simple al cliente durante todo el proceso de compra o visita. El diseño debe estar orientado a la optimización de la búsqueda del sitio en los buscadores, es decir, que debe contar con contenido que permita a los buscadores localizarlo fácilmente.
- **Usabilidad:** la página debe lograr la satisfacción del usuario durante su experiencia de navegación. Para esto es importante mostrar todo el contenido de manera clara y que sea fácil de entender para cualquier usuario. El catálogo de productos debe estar visible desde el principio, ordenado por categorías y subcategorías. El carrito de

compras siempre debe estar destacado y accesible. También debe resultar simple encontrar apartados de utilidad como contacto con la empresa, preguntas frecuentes, medios de pago, facturación, modos de entrega, y cualquier inquietud que pueda surgir durante el proceso de compra.

- **Accesibilidad:** el diseño y funcionamiento de la página deben permitir que todas las personas logren acceder a sus productos, contenidos y servicios. El catálogo de productos debe estar correctamente clasificado, con acceso rápido a etiquetas como “más vendidos”, “novedades”, “ofertas”. El tamaño del texto debe estar bien definido, destacando la información más relevante. También se debe tener en cuenta el etiquetado de los productos, respetando los códigos que permitirán luego su indexación.

Otro factor clave a tener en cuenta sobre el diseño de nuestra tienda, es que tiene que ser adaptativo (o *responsive* por su expresión en inglés). Esto quiere decir que el sitio puede verse de manera correcta en cualquier tipo de dispositivo -como una computadora, un teléfono inteligente, una tableta- ya que su diseño se adapta a los distintos tipos de soporte.

Luego de contemplar estos principios de diseño de una tienda virtual, veremos cuáles son los elementos básicos que debe contener (Asociación Española de la Economía Digital, 2012):

- **Catálogo de productos:** muestra todos los productos que se ofrecen. Se debe lograr que el catálogo sea tan completo que funcione como un vendedor dentro de la tienda on line. Cada producto debe ir acompañado de su imagen, e información como descripción con los detalles más relevantes, propiedades y composición, dimensiones, y precio.
- **Carrito de compra:** es el espacio del sitio en el cual se van acumulando los productos que el usuario selecciona para comprar. Para que acompañe de manera correcta a toda la experiencia del cliente debe mostrar de manera clara toda la información necesaria para definir la decisión de compra. Debe permitir, por ejemplo, eliminar y agregar productos fácilmente, e informar todos los elementos que componen el precio a pagar, como impuestos, gastos de envío, descuentos, etc.
- **Proceso de registro:** para poder realizar una compra, se le solicita al cliente que se registre como usuario en el sitio. Esto permite contar con una importante fuente de información sobre nuestros clientes, que se utilizará para crear nuestra base de datos. Este proceso debe ser lo más simple y rápido posible, de manera que no desaliente al cliente a concretar la compra.

- **Proceso de venta y su medición:** en comercio electrónico, las ventas se dan a través de un proceso conocido *conversion funnel* o embudo de ventas. Este proceso estudia todo el recorrido que el cliente hace desde que se interesa por nuestro producto, ingresa a la página y concreta o no la compra. Lo importante con respecto al proceso de venta, es que nuestra tienda sea capaz de registrar cada uno de esos movimientos. Esto permitirá realizar mediciones sobre comportamiento de los clientes y los resultados obtenidos.
- **Motor interno de búsqueda y base de datos:** la tienda virtual debe contar con una herramienta de búsqueda que le permita al usuario ingresar el artículo que necesita y encontrarlo rápidamente. Para que el buscador funcione correctamente, la base de datos de los productos debe estar correctamente confeccionada, con información completa de cada uno de los productos.
- **Motor de recomendaciones:** el objetivo de esta función dentro de la tienda es ofrecer al cliente que está viendo o ha comprado un producto, otros artículos que puedan interesarle. Esto es muy útil cuando el objetivo es, por ejemplo, lograr un mayor tiempo de permanencia en la navegación o aumentar el ticket promedio. Las recomendaciones se basan en la información que el sitio recolecta y procesa, según el comportamiento de los usuarios y su historial de búsquedas y compras.
- **Certificado de seguridad (SSL):** en toda transacción de comercio electrónico existe una transferencia de datos del cliente a la empresa. Para proteger los datos del cliente, el sitio debe contar con herramientas de seguridad que le garanticen que los mismos están cifrados y no podrán ser captados por terceros. De esta manera se protege la información de nuestros clientes, a la vez que refuerza su decisión de compra al brindar mayor confiabilidad.
- **Gestión de inventarios:** la disponibilidad de los productos que se encuentran dentro del catálogo debe estar siempre actualizada. De esta forma se garantiza al cliente que no habrá inconvenientes en su compra por falta de stock del producto seleccionado. Normalmente, las soluciones tecnológicas para la creación de tiendas virtuales - mencionadas anteriormente-, incluyen en sus funcionalidades la gestión de inventarios. En un nivel más avanzado, lo ideal es conectar el sitio a nuestro sistema de gestión de almacenes.

A los elementos mencionados, en la Guía práctica de e-commerce para PyMEs, José L. Colveé agrega los siguientes:

- **Información corporativa:** para lograr mayor empatía y confianza con el cliente, se aconseja incorporar información sobre nuestra empresa como la historia y trayectoria, qué se ofrece, medios de contacto, localización, condiciones de compra, el aviso legal y la política de privacidad y preguntas frecuentes.
- **Medios y sistemas de pago:** existen diversos métodos de pago que una tienda on line puede ofrecer. Independientemente de cuáles sean, el cliente demandará información precisa y segura con respecto a la forma en que se le cobrará por la transacción realizada. La funcionalidad que permite procesar los pagos dentro de una tienda virtual se conoce como *pasarela de pagos*. Una forma de realizar el pago es *off line*, a través de transferencia bancaria, pago contra reembolso o por ejemplo emitiendo un talón para realizar el pago a través de una empresa de cobros (Pago Fácil, Rapipago, etc). En estos casos, el pago se realiza de manera diferida respecto a la compra. Por otro lado, se encuentran los métodos de pago *on line* mediante los cuales el pago se efectúa en el mismo momento de la compra, como las tarjetas de crédito y débito, y las plataformas especializadas en pagos on line como PayPal.
- **Gestión del pedido:** una vez que el cliente realiza una compra, la empresa debe contar con un sistema eficiente de gestión de pedidos que garantice una experiencia satisfactoria. Es importante poner a disposición del cliente la información sobre el estado de su pedido (por ejemplo: pendiente, en preparación, despachado); y estar preparados para la gestión de contingencias como mercadería devuelta, rota, extraviada o retrasada.

3. MARKETING ON LINE

Como se mencionó anteriormente, la introducción de las organizaciones al mundo digital a través de internet provocó importantes cambios en sus modelos de negocios y en la manera de relacionarse con los clientes. Como consecuencia de este proceso, las funciones organizacionales también necesitaron rediseñarse y adaptar sus procesos a este nuevo entorno de negocios.

Junto con la función de logística y la gestión de tecnologías (o “Investigación y Desarrollo”), la función de comercialización fue una de las que experimentó mayores cambios. Los conceptos, herramientas y procesos del marketing tradicional, debieron trasladarse al ámbito on line, dando origen a una nueva disciplina que hoy se conoce como *marketing digital*.

A continuación, se analizan los conceptos, herramientas y consideraciones más importantes relacionadas al marketing digital.

1. DEFINICIÓN DE MARKETING ON LINE

Antes de desarrollar la definición de marketing on line, se comenzará por recordar el concepto tradicional de marketing, ya que ambas disciplinas parten de los mismos principios. Los autores Kerin, Hartley y Rodelius, en su libro "Marketing" (2014), definen el marketing como: *"...una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y aportar valor a los clientes, así como para administrar las relaciones con los clientes de tal manera que la organización y sus grupos de interés obtengan beneficios. Esta definición se relaciona con dos metas principales del marketing; a) evaluar las necesidades de los consumidores y b) satisfacerlas"*.

En cuanto al marketing on line o electrónico, se puede mencionar las siguientes definiciones:

- Según Boone y Kurtz: es el "proceso estratégico de crear, distribuir, promover y fijar los precios de bienes y servicios para un mercado meta en internet o mediante herramientas digitales" (Marketing Contemporáneo, 2015)
- Según Kotler y Armstrong: es "lo que una empresa hace para dar a conocer, promover y vender productos y servicios por internet" (Fundamentos de Marketing, 2008)

Una característica distintiva del marketing on line, es que tiende a ser altamente interactivo. Tanto la inmediatez como la personalización de los contenidos que una empresa dirige a su público, favorece la participación de y retroalimentación de los clientes. Todo esto permite que la empresa conozca en profundidad a su audiencia y sea capaz de generar una experiencia de compra cada vez más satisfactoria. Otros beneficios asociados al marketing digital que podemos mencionar son:

- Comunicación: entre la empresa y el cliente, disponible las 24 horas, e incluso a veces en tiempo real.
- Alcance global: elimina las barreras de la segmentación geográfica.
- Datos: permite obtener datos sobre el comportamiento del consumidor, que ayudarán a ahorrar tiempo y dinero en futuras acciones de marketing.
- Segmentación: el conocimiento de la audiencia permite dirigir mensajes a públicos altamente segmentados, obteniendo mejores resultados y rentabilidad.
- Tiempo real: todas nuestras acciones de marketing on line pueden ser monitoreadas en tiempo real, lo que permite hacer las modificaciones necesarias en caso que los resultados no sean los deseados.

2. ESTRATEGIA DE MARKETING ON LINE

A través de la estrategia de marketing on line, una empresa define qué acciones se deben llevar a cabo para alcanzar los objetivos propuestos. En términos generales, se puede decir que toda estrategia de marketing on line trabaja en tres estadios: atraer, convertir y retener. En este sentido, los planes de acción deben basarse en los siguientes pilares:

- **Generación de tráfico:** es la cantidad de visitas que recibe nuestra tienda virtual. Mientras mayor cantidad de tráfico se genere, mayores probabilidades de concretar ventas. El desafío es entonces, lograr una gran cantidad de visitantes y que, además, sean altamente cualificados como posibles compradores.
- **Captación de leads:** la expresión *lead* hace referencia al usuario que compartió sus datos de contacto con la empresa, y forma parte ahora de nuestra base de datos. Por lo general, los clientes no realizan la compra en el primer ingreso al sitio. Por lo tanto, la generación de leads permitirá volver a comunicarnos con estos potenciales clientes (que ya mostraron cierto interés), y continuar reforzando nuestro mensaje a lo largo de su proceso de compra.
- **Generar conversiones:** es el momento en que el usuario realiza la acción que la empresa se propuso como objetivo. Si bien la principal conversión que se busca dentro de nuestra tienda son las ventas, existen otro tipo de conversiones según los objetivos planteados (por ejemplo, suscripción a nuestro newsletter, sumarse a nuestra comunidad en redes sociales, responder a una encuesta, etc). Es fundamental evaluar el grado de conversión que se está logrando, por lo tanto, todos los objetivos deben ser planteados en términos que puedan ser medidos. Para obtener dicho valor, se calcula la tasa de conversión de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Nº de conversiones (usuarios que concretaron la acción)}}{\text{Cantidad total de visitantes}} \times 100 = \text{TASA DE CONVERSIÓN}$$

Figura 6: Cálculo de la tasa de conversión (Fuente: elaboración propia)

- **Análítica web:** toda estrategia de marketing digital debe prever un seguimiento y medición del desempeño de las distintas acciones puestas en marcha. Estas mediciones deben realizarse de manera sistémica, en base a la información que brindan las diferentes herramientas analíticas. Contar con esta retroalimentación en

cada parte del proceso, es una de las principales ventajas del marketing on line. Permite medir de manera sencilla el retorno sobre los recursos invertidos.

3. EL EMBUDO DE MARKETING DIGITAL

Como se mencionó anteriormente, la estrategia de marketing digital se basa en tres principios: atraer, convertir y retener. El **embudo de conversión** es una herramienta que permite representar estos tres elementos, describiendo el proceso completo que recorren los usuarios desde que descubren nuestra oferta, se interesan por ella y concretan la compra. Luego, el proceso continúa con la fidelización y retención del cliente.

En la siguiente figura puede apreciarse de modo gráfico las diferentes etapas que atraviesan los clientes a lo largo del embudo de conversión, y los instrumentos de marketing asociados a cada una de ellas.

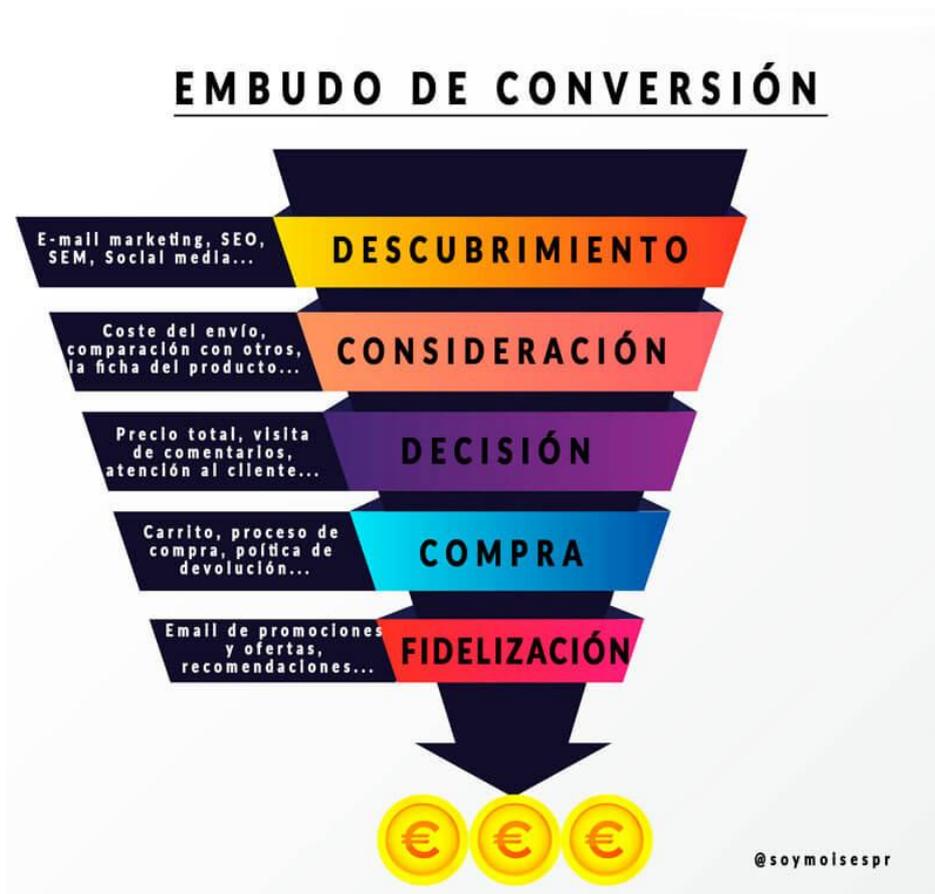


Figura 7: El embudo de conversión. Fuente: <https://marketerosdehoy.com/marketing/que-es-la-tasa-de-conversion/>

En cada fase del embudo se encuentran distintas características, funciones y herramientas, relacionadas con la posición del cliente dentro del proceso de conversión. A continuación, se describe cada una de estas fases:

- 1. Descubrimiento:** el principal objetivo de esta etapa es darnos a conocer a nuestro público objetivo, que los usuarios entren en contacto con nuestra marca. Aquí se apunta a un gran volumen de audiencia, de manera que se genere la mayor cantidad de oportunidades de que estos usuarios lleguen al último nivel del embudo. Se debe lograr que nos encuentren en los momentos clave mientras están navegando en internet. Existen dos maneras principales de llevar tráfico a nuestro sitio web. Partiendo de la generación de contenido de interés para la audiencia, a través de por ejemplo las redes sociales o blogs; o haciendo que el usuario nos encuentre en los motores de búsqueda. En ambos casos, es posible trabajar de manera orgánica o potenciarlo invirtiendo en herramientas de publicidad pagas.
- 2. Consideración:** luego de darnos a conocer, es importante lograr que nuestro público comience a interesarse de manera más profunda por nuestro producto. Se comenzará por mostrar sus atributos y beneficios y cómo se diferencia de nuestros competidores. El principal objetivo de esta fase es la captación de leads, es decir, obtener los datos de los usuarios, de manera que pasen de ser anónimos, a ser prospectos a los cuales sea posible dirigir comunicaciones directas. A través de un enlace en redes sociales o dentro de nuestro sitio web, se lleva al usuario hacia una *landing page* donde se le solicita que complete un formulario de contacto. Generalmente, en este proceso se le ofrece a cambio algún beneficio gratuito que sea de su interés (lead magnet).
- 3. Decisión:** en esta fase, se debe lograr que el usuario que demostró interés en nuestro producto, desarrolle un nivel más profundo de curiosidad y deseo. Es necesario hacerle llegar toda la información necesaria para que defina su decisión de compra. En esta fase juega un papel primordial la comunicación de atributos y beneficios, el precio, las formas de pago, las formas, tiempos y costos de envío, los comentarios y reseñas de otros compradores, las demostraciones de uso, la información sobre garantías y servicio pos venta. A través de campañas de e-mail marketing, hacerle llegar información útil sobre el producto y ofertas especiales; si el cliente ya se encuentra navegando en nuestro sitio, poner a su disposición de manera sencilla toda esta información.
- 4. Compra:** en esta fase, el usuario se convierte en cliente, es decir que realiza la compra. Todos nuestros esfuerzos se concentrarán en esta única acción, la conversión. Para evitar que la decisión de compra se pierda, juega un importante papel el diseño de nuestro sitio. Factores como la disponibilidad de acceso al carrito de compra en todo momento, con información clara sobre el total a pagar, los datos de envío y las políticas

de cambio y devoluciones juegan un papel fundamental. También se debe contar con un canal de consulta rápido, que le ofrezca el asesoramiento necesario en esta etapa del proceso. Otro elemento interesante en cuanto al diseño web, es mostrar al usuario otros productos que puedan interesarle, generando la posibilidad de lograr una venta ampliada dentro del mismo proceso.

5. **Fidelización:** nuestra relación con el cliente no finaliza una vez que realizó la compra. Por el contrario, ingresa en la fase de retención, donde se busca su fidelización como consumidor de nuestra marca. En esta fase se utilizan los datos de contacto y el conocimiento de sus intereses, que fueron obtenidos a lo largo de todo el embudo, para hacerle llegar información, contenidos, novedades, y ofertas especiales. De este modo se busca mantener una posición de preferencia, de manera que nos siga eligiendo por sobre nuestros competidores.

Es necesario tener en cuenta que, de cada uno de los objetivos de nuestra estrategia, se desprenderán distintos embudos. Si bien la conversión (resultado esperado) principal será siempre la de generar ventas de productos; existen otros objetivos de conversión como captar más seguidores en nuestras redes sociales, que los clientes se inscriban a un evento, que descarguen algún tipo de contenido, etc. Cada vez que un usuario llegue a realizar la acción que nos propusimos como objetivo, habremos logrado una conversión.

El mayor beneficio que aporta el embudo de conversión es poder identificar en qué etapa se encuentra cada grupo de usuarios, y llegar a ellos con el mensaje adecuado y con las herramientas más eficientes. Todo esto se verá reflejado en un mejor rendimiento de la inversión de tiempo y recursos que se haga en marketing digital.

4. INSTRUMENTOS DE MARKETING DIGITAL

Dentro del marketing on line se cuenta con diversos instrumentos para lograr los objetivos de cada una de las etapas del embudo de ventas. Principalmente, las herramientas de marketing digital se diferencian entre sí por el canal o medio que utilizan para hacer llegar los mensajes deseados a la audiencia seleccionada. El plan de marketing deberá seleccionar y combinar de manera estratégica estas herramientas, aplicando las más adecuadas en cada fase, de manera de lograr un mayor rendimiento sobre las inversiones realizadas.

A continuación se presentan algunos instrumentos de marketing digital:

- **Posicionamiento web:** más conocido por sus siglas en inglés como SEO (Search Engine Optimization), consiste en optimizar el diseño y contenido del sitio web para obtener

un mejor desempeño dentro de los motores de búsqueda. Es decir, que los usuarios nos encuentren más rápido y fácil cuando buscan, por ejemplo, una categoría de producto o servicio, una marca o un tipo de tienda. Los pilares de esta herramienta son la generación de contenido dentro del sitio web, y el análisis de las palabras clave que los usuarios utilizan para buscar. A este posicionamiento se lo denomina también orgánico, ya que no se realiza ninguna inversión en publicidad paga.

- **SEM (Search Engine Marketing):** en este caso se busca alcanzar un mejor posicionamiento en los buscadores a través de campañas publicitarias pagas. Se complementa con el SEO, ya que también se vale de la generación de contenidos de interés y el uso de palabras clave. Se utiliza para potenciar y acelerar los resultados del trabajo orgánico. La herramienta más conocida para implementar estas campañas es Adwords, de Google.
- **Social media:** consiste en el uso de las redes sociales como medio de comunicación con nuestra audiencia. Este es un espacio en el cual las personas interactúan, comparten contenido y experiencias, por lo que representan una gran oportunidad para llegar a ellas con nuestro mensaje. El contenido visual, las fotos, los videos y el perfil humanizado de las marcas, es lo que genera conexiones más fuertes entre el público y las empresas. Dentro de las redes sociales, también se puede trabajar con pautas de publicidad paga. La herramienta más conocida es la plataforma de anuncios desarrollada por Facebook, llamada Facebook Ads.
- **Marketing de afiliados:** los propietarios de sitios web ofrecen a los anunciantes espacio dentro de sus páginas para colocar anuncios o links que los dirijan a sus propios sitios. Esta modalidad se basa en la consecución concreta de resultados. Se puede publicitar en un sitio elegido estratégicamente, esperando que los usuarios realicen una determinada acción. Para llevarlo a cabo, se establece un acuerdo de afiliación, donde el anunciante paga una comisión al propietario del sitio, cada vez que se cumple la acción objetivo. Por ejemplo: por click (cada vez que un visitante presiona el link o anuncio), por venta (cada vez que el anunciante concreta una venta a través de esa conexión), por lead (cada vez que un visitante es dirigido a al sitio del anunciante y completa el formulario de contacto).
- **Email marketing:** consiste en utilizar el correo electrónico como canal de comunicación con la audiencia. Brinda a las empresas la posibilidad de llegar a sus clientes actuales y potenciales, por un bajo costo y desarrollando relaciones más cercanas. El desarrollo efectivo de campañas de email marketing, se basa en la

utilización de bases de datos, y el empleo de herramientas especializadas, que permiten sistematizar la entrega de estos mensajes. Algunas de estas herramientas son: Mailchimp, Mailpro, Mailrelay, Doppler.

- **Content Marketing (marketing de contenidos):** se basa en atraer clientes por medio de la generación de contenidos que consideren valioso y les brinden algún tipo de utilidad o beneficio. Como en la aplicación de toda herramienta, es necesario establecer los objetivos, investigar y conocer el público, planificar la creación del contenido y definir a través de qué medios digitales se va a distribuir.
- **Blog corporativo:** se conoce como blog a los sitios donde se publican artículos y contenidos, generalmente de una temática específica. Los lectores cuentan con espacios de opinión en los cuales pueden calificar el contenido y realizar comentarios o consultas. En este caso, corporativo quiere decir que el propietario del blog es una empresa que lo utiliza como canal de comunicación con su audiencia, dentro de su ecosistema digital. Es una herramienta muy poderosa para conseguir que los navegantes entren en contacto con nuestra organización y obtener mayores probabilidades de que nos encuentren en la web.

5. MÉTRICAS DE MARKETING DIGITAL

Toda estrategia de marketing debe contemplar el seguimiento de los resultados en cuanto al cumplimiento de los objetivos propuestos. Principalmente, como empresa se buscará conocer cuál es el rendimiento de los recursos invertidos en marketing, traduciendo los resultados obtenidos en ganancias.

En la esfera del marketing tradicional, conocer cómo se traducen las inversiones en marketing, en ganancias por ventas suele ser muy complicado. El marketing digital, en cambio, brinda la posibilidad de medir con exactitud cómo trabaja cada peso invertido en la generación de ingresos por ventas. Juegan un importante papel la inmediatez de la retroalimentación obtenida con cada acción de marketing y el uso de herramientas automatizadas que administran y ayudan a comprender la información. Todo esto aporta un profundo conocimiento sobre nuestro público y el mercado; a la vez que ayuda a desarrollar curvas de aprendizaje que impulsan a obtener cada vez mejores rendimientos.

Al desarrollar su estrategia de marketing digital, cada empresa define cuáles son sus objetivos, y cuáles serán los indicadores (mediciones) clave, por medio de los cuales analizará si se han cumplido. Estos indicadores se conocen como KPI (Key Performance Indicator), y deben ser definidos para cada etapa del embudo de ventas, y para cada instrumento de marketing que sea utilizado. Poner en acción

campañas que no prevean la medición de resultados a través de los KPIs, carecen de todo valor desde el punto de vista del marketing digital.

Como se mencionó anteriormente, los objetivos principales del marketing digital, y con los cuales se forma el embudo de conversión, son atraer, convertir (generar ingresos) y retener. La siguiente imagen muestra cómo se relacionan los distintos objetivos de marketing con las fases del embudo, y el proceso de compra de los clientes:

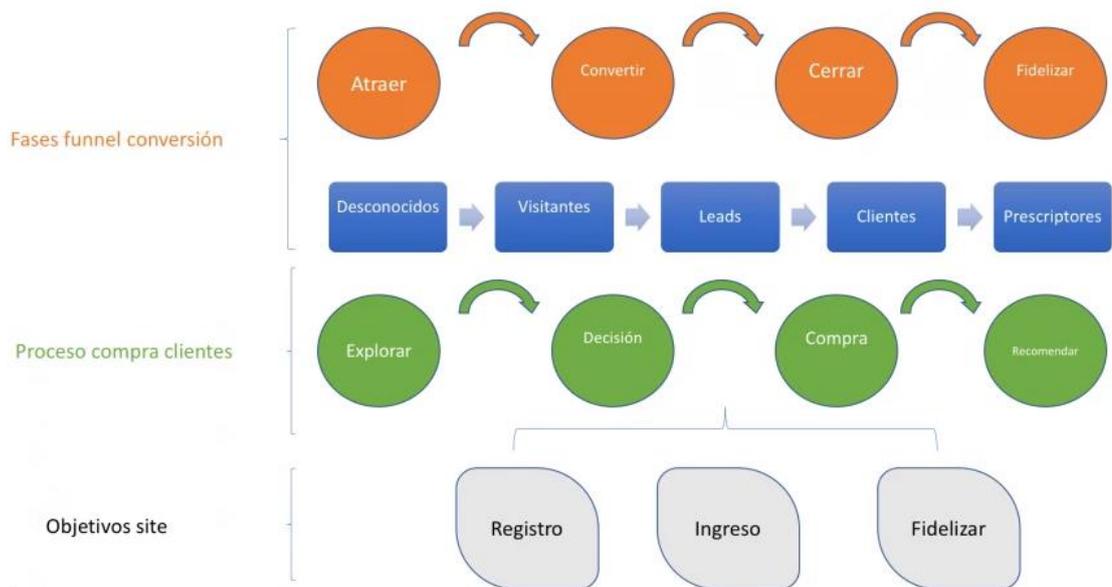


Figura 8: Objetivos de marketing digital, funnel y proceso de compra. Fuente:

<https://cdn.semrush.com/bloa/static/media/e9/58/e958ccd3fe92335e31f66d7a4f05c601/resize/885x484/captura-de-pantalla-2018-11-17-a-las-100202.webp>

Una vez que se ha comprendido los objetivos propios de cada etapa, resta definir cuáles serán los KPIs que se utilizarán para medir el desempeño de las acciones realizadas. A continuación se muestran algunos ejemplos que la autora Vilma Núñez, enumera en relación a este tema:

Métricas para atracción de leads	Métricas para cultivo de leads	Métricas para ventas on line
<ul style="list-style-type: none"> • Alcance de anuncios • CTR en anuncios • Número de clics de anuncios • CPA (Coste por acción), CPL (Coste por lead) CPV (Coste por venta) a través de anuncios • Número de leads captados • CTR en página de captación • Número de leads confirmados 	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa media de apertura de emails • Descarga de leads magnets • CTR en emails • Tiempo de permanencia en el sitio • Número de clics dentro del sitio 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de ventas • Total de ingresos • CPV medio (coste de cada venta) • Número de visitas a sales page • CTR sales page • % de conversión de sales page • Número de visitas a página de pago • % de conversión de página de pago • % de conversiones por bump • % de devoluciones

Figura 9: Tipos de métricas en marketing digital. Fuente www.vilmanunez.com

A lo largo del capítulo, se analizaron los conceptos y herramientas que serán necesarias para el diseño e implementación del canal de venta on line que se desea desarrollar.

Por un lado, se abordaron los conceptos relacionados con el área de negocio dentro de la cual funcionará el proyecto. En este sentido, se incluyó definiciones, técnicas y herramientas de comercio y marketing digital, presentando cuestiones técnicas relacionadas con el diseño y funcionamiento del sitio web; la aplicación del embudo de conversión como eje central del marketing digital y la importancia del seguimiento de las mediciones y el análisis de resultados.

Por otra parte, se analizó la herramienta Canvas, que será la que se utilizará de guía para la construcción del plan de negocios. Se presentó el lienzo de negocios y los nueve módulos que es necesario construir para obtener un esquema detallado de nuestro modelo de negocio.

Habiendo planteado estas temáticas, se procederá al desarrollo del proyecto en sí. Para ello, se comenzará realizando, en el siguiente capítulo, el análisis correspondiente al estudio de la situación interna de la organización, como también de su entorno y la industria.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En este apartado se realizará un estudio de la situación en la cual se encuentra inmersa la organización bajo estudio. Se partirá de un análisis interno, describiendo la empresa desde sus orígenes, sus proyecciones y la declaración de su visión y misión como base de entendimiento de su situación actual y a futuro. A continuación, se analizará el entorno externo, tanto desde una esfera macro (el ambiente general), como micro (el ambiente particular y su industria).

El propósito del estudio situacional consiste en tener un panorama clarificado sobre la posición actual de la empresa, y poder observar de qué manera las variables internas y externas a la misma pueden afectar su desempeño.

1. ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

1. RESEÑA SOBRE LA ORGANIZACIÓN

Cromática Librería nació en el año 2010 como un emprendimiento familiar, dedicado a la venta de artículos de librería y papelería. La idea original surgió del análisis de varias alternativas que la familia analizó para la inversión del capital que disponía en aquel momento. Se observaron distintas oportunidades del entorno que impulsaron la decisión, como la escasez de librerías en la zona, la disponibilidad de un local comercial con una ubicación estratégica, el acceso a proveedores y el conocimiento del rubro por experiencia en anteriores proyectos.

En el año 2015, los integrantes de la familia deciden emprender nuevos caminos y poner en venta el negocio. Ante esta situación, como hija de los fundadores y participante activa del proyecto, se tomó la decisión de adquirir la propiedad del negocio, junto al actual socio. A partir de allí, comienza un proceso de cambios y profesionalización que llevaron a construir lo que es hoy en día la empresa. En primer lugar, se apostó por un local más amplio que permitiera acompañar el crecimiento proyectado para el negocio.

Desde entonces, la empresa ha desarrollado una trayectoria de permanente crecimiento y evolución, estableciéndose como líderes del rubro en la zona. Actualmente se cuenta con un amplio surtido de productos y servicios, presentados dentro de nuestro salón de ventas bajo un formato de autoservicio, que brinda una experiencia a los clientes altamente diferenciada. El equipo de trabajo está formado por dos empleados, encargados de las tareas de atención al público, reposición,

acondicionamiento del local, junto a los dos propietarios, encargados de las áreas comercial, compras, finanzas y dirección general.

Observando el desempeño y crecimiento de la empresa hasta el momento, se considera necesario comenzar a desarrollar nuevas áreas con el objetivo de ser capaces de competir y generar mayores ingresos. El valor central que fundamenta esta decisión es la importancia de acompañar permanentemente las tendencias del mercado de manera innovadora, como mecanismo de supervivencia a largo plazo. Es así que, luego de analizar distintas ideas, se llegó a la conclusión de ampliar el modelo de negocio incorporando un nuevo canal de venta on line, a través de la creación de una plataforma de e-commerce.

2. DECLARACIONES DE LA VISIÓN Y LA MISIÓN

Al poner en marcha un proyecto, es necesario definir los lineamientos que van a guiar para alcanzar sus objetivos, y que le darán un sustento a cada una de las acciones que se encaren. Hay tres elementos que engloban los aspectos fundamentales de la razón de ser de una empresa: su misión, su visión y sus valores. A continuación, se explicará en qué consisten cada uno de estos conceptos, y su aplicación al caso de estudio.

La declaración de la visión responde a la pregunta básica “¿qué queremos llegar a ser?” Contar con una visión compartida motiva al equipo de trabajo generando intereses comunes y una perspectiva valiosa a largo plazo.

La declaración de la misión responde a la pregunta básica “¿cuál es nuestro negocio?”; expresa la razón de ser de nuestra empresa y lo que la diferencia de las demás. Se podría decir que es el punto de partida para la definición de objetivos y la formulación de estrategias. Una declaración de la misión completa incluye los siguientes componentes: clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad; filosofía, concepto propio, preocupación por la imagen pública e interés en los empleados (David, 2003).

Los valores son aquellos componentes de la cultura empresarial que son aceptados por todo el equipo, y que guían la toma de decisiones y el accionar de sus miembros día a día.

En el caso de Cromática Librería, la visión y la misión y sus valores se expresan de la siguiente manera:

- **Visión:** posicionarnos como referentes en el mercado minorista de artículos de librería y papelería, generando valor sustentado en la innovación, y generando relaciones a largo plazo con nuestros proveedores y clientes.

- **Misión:** acompañar a estudiantes, docentes, artistas, empresas y familias a cumplir sus proyectos, brindando las soluciones necesarias en cuanto a artículos de librería y papelería. Confiar en la formación de nuestro equipo de trabajo y en la búsqueda constante de la innovación, como medios para lograr una rentabilidad sostenida a largo plazo. Afianzarnos en el mercado local sumando tiendas físicas, y a nivel nacional mediante el desarrollo de canales digitales. Preocuparnos siempre por trabajar de manera responsable y con la intención de generar un impacto positivo para la comunidad de la que somos parte.
- **Valores:** compromiso hacia el cliente, eficiencia, innovación y creatividad, potenciar el desarrollo personal de los miembros del equipo de trabajo.

2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Por medio del mismo es posible describir las variables externas relacionadas con el medio en que se desenvuelve la empresa. Estas variables pueden afectar tanto positiva como negativamente el desempeño de la organización. Por otra parte, es importante tener en cuenta que cada variable afectará de distinto modo a cada organización, teniendo en cuenta sus propias particularidades.

1. ENTORNO ECONÓMICO

Actualmente la Argentina presenta un ámbito económico con cierto grado de turbulencia e inestabilidad. El proceso inflacionario que se viene desarrollando hace años ha provocado una fuerte suba de los costos productivos y su correspondiente traslado a los precios de venta. Esto ha generado una importante pérdida de poder adquisitivo en los compradores que desalienta el consumo. En consecuencia, los consumidores a los que se apunta como potenciales clientes, probablemente estarán sujetos a un ajuste de gastos y adquieran menos productos. La actividad económica en general no presenta actualmente perspectivas de crecimiento y evolución favorables.

Otro factor importante es la suba del tipo de cambio. Dentro del rubro librería y papelería, y principalmente en el área artística, existen muchos artículos que son importados. En consecuencia, el aumento en el valor de la divisa también se ha visto reflejado en un aumento de los precios finales, lo cual dificulta alcanzar los niveles de venta esperados.

2. ENTORNO POLÍTICO

El entorno político en la Argentina se encuentra estable en cuanto al funcionamiento de las instituciones democráticas y gubernamentales. No se observan, en este sentido, importantes conflictos que puedan afectar el desempeño de la organización.

El principal hecho político que podrá generar cambios en cuanto al rumbo del país, son las próximas elecciones presidenciales. Principalmente, serán las medidas económicas y sociales que implemente el nuevo gobierno. Con dichas medidas, se hace referencia a aquéllas que impacten en temas como inflación, tipo de cambio, salarios, nivel de consumo, impuestos, empleo, entre otras.

En cuanto a normativas que la empresa deberá cumplir, se destaca la Resolución N°21 del 8 de octubre de 2004, establecida por las autoridades del MERCOSUR donde se fija la obligación de los proveedores de brindar en los sitios de Internet, información clara, precisa y fácilmente advertible sobre las características de los bienes y servicios ofrecidos como así también respecto de las condiciones de comercialización de los mismos (Fuente: <https://www.diariopopular.com.ar/general/leyes-el-comercio-electronico-n356340>).

Sumado a esto, se tendrá que afrontar las exigencias propias del encuadre societario que la empresa adopte, en cuanto a normativa legal, jurídica e impositiva.

3. ENTORNO SOCIOCULTURAL

Esta variable presenta aspectos favorables, dada la tendencia dentro de la sociedad a realizar cada vez más compras a través de internet. El comercio on line en la Argentina ha mantenido un importante crecimiento en los últimos años, y se espera continúe consolidando su participación con respecto al comercio tradicional. Esta afirmación se basa en los informes que cada año elabora la Cámara Argentina de Comercio Electrónico sobre el desempeño del sector. La información es obtenida mediante encuestas que la cámara realiza tanto a consumidores como a las empresas participantes.

Algunos de los puntos más relevantes del informe del año 2017 son:

- Aumento en la cantidad de personas que compran por internet, a la vez que aumenta la frecuencia con que lo hacen: 9 de cada 10 personas compró por internet en los últimos 12 meses; y 5 de cada 10 lo hicieron en los últimos 6 meses.
- Entre los factores que llevan a los consumidores a preferir el canal de compra on line se destacan el ahorro en esfuerzo, tiempo y dinero que obtienen respecto del canal físico.

- Las ventas on line crecieron un 52% en facturación y hubo un 28% más de transacciones realizadas, respecto al año 2016. El ticket promedio ascendió a \$2600, un 19% más respecto al año anterior.
- La experiencia de compra on line ha logrado un altísimo grado de satisfacción por parte del consumidor, alcanzando un 98%. Esto se debe al compromiso de las empresas en brindar cada vez mejores servicios durante todo el proceso de compra (pre compra, compra y post venta); junto al objetivo de lograr una mayor conexión de las marcas con los consumidores haciéndoles llegar ofertas más acordes a sus intereses. Se ha mejorado también la seguridad en la protección de los datos de los consumidores, como también en los procesos de pago.
- Del total facturado por ventas on line en el país durante el 2017, el 1% corresponde al rubro “Artículos de oficina”, alcanzando un total de \$2.099 millones, y un crecimiento de un 2% respecto al año anterior.
- En cuanto a la participación regional, sobre la facturación anual del país, Cuyo representa un 5% de las ventas on line.
- En cuanto a los aspectos que afectan negativamente al canal on line, la principal desventaja manifestada por los consumidores es que no pueden ver el producto antes de comprar. Luego de esto manifiestan demoras en la entrega y desconfianza en los procesos de pago, pero estas variables han disminuido considerablemente su incidencia. Por eso desde la CACE asumen que el principal desafío a resolver es el hecho de que el consumidor no puede testear el producto antes de la compra.

4. ENTORNO TECNOLÓGICO Y AMBIENTAL

En este punto del estudio, existen dos puntos de vista contrapuestos para el proyecto bajo análisis.

En relación a nuestra oferta de productos, la tendencia a reemplazar el uso de papel y otros soportes físicos en las actividades cotidianas de los hogares y las empresas, puede representar una desventaja que será necesario afrontar.

En contraposición, al observar cómo el entorno tecnológico afecta a nuestro canal de ventas, se advierten importantes beneficios. Los constantes avances tecnológicos y la innovación aplicada a brindar una mayor satisfacción a los usuarios generan cada vez mayor interés en el canal. El presidente del Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico, comentó al respecto:

“Los Marketplace, los modelos B2B2C o economía colaborativa, la hiper- personalización, el marketing predictivo y la ubicuidad del consumidor a través de los dispositivos móviles e Internet de las cosas marcan la agenda a nivel de tendencias.” (Fuente: <https://fortuna.perfil.com/2017-08-22-191079-la-evolucion-del-comercio-on-line/>)

Por su parte, el gigante de las ventas on line E-Baya señaló que el comercio electrónico se verá transformado por los avances tecnológicos previstos en estas tres áreas: (1) la experiencia del usuario (en cuanto a la disponibilidad de opciones y herramientas para realizar las compras, la fusión del mundo físico con el digital pudiendo obtener información inmediata de lo que están viendo, la personalización de la oferta, las tecnologías de realidad aumentada y los avances en las herramientas aplicadas a la cadena logística de entrega de pedidos); (2) la inteligencia artificial al servicio de los consumidores (en cuanto a la capacidad de las empresas de diseñar ofertas de manera automatizada, que se adapte a las necesidades de cada tipo de consumidor); (3) la innovación con propósito (la posibilidad de los consumidores de poder apoyar causas benéficas de su interés, a través del uso del comercio electrónico; fusión de la inteligencia artificial con la inteligencia emocional del consumidor) (Fuente: <https://www.totalmedios.com/nota/33990/las-predicciones-tecnologicas-de-ebay-para-2018>).

Como es posible observar, el entorno externo presenta variables que pueden influir tanto positiva como negativamente. En cuanto a los aspectos negativos, se encuentra la inestabilidad económica que puede afectar los niveles de venta esperados. A su vez, la incertidumbre generada por las próximas elecciones tiende a provocar cierta “parálisis” en todos los sectores económicos, que se encuentran a la espera de los cambios que puedan ocurrir. Por otra parte, en cuanto a los factores positivos, existe una favorable evolución del canal de ventas al que apunta el proyecto de venta on line. Esta situación se observa tanto a nivel de tendencia social, con un mayor consumo desde plataformas digitales; como también desde el punto de vista tecnológico, que brinda la posibilidad de ingresar al canal de una forma sencilla y económica.

3. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

En este apartado se analizan las variables que rodean a la organización, y que son propias del sector al que va a pertenecer nuestra empresa. Se seguirá la metodología del autor Michael Porter, que definió las cinco fuerzas competitivas básicas que determinan la situación de competencia dentro del sector industrial y con ello, la rentabilidad para las empresas del sector.

Este análisis es un elemento clave que ayudará a formular una estrategia competitiva, teniendo en cuenta la relación de la empresa con su medio ambiente particular. El objetivo de la estrategia

competitiva para una empresa dentro de su sector es encontrar una posición tal que pueda defenderse mejor contra estas fuerzas competitivas o pueda utilizarlas a su favor.

Se entiende por sector industrial, el grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre sí. A continuación, se analizan las cinco fuerzas competitivas que operan dentro del mercado de artículos de librería y papelería, buscando determinar qué tan atractivo resultará el ingreso en el mismo. El foco del análisis se hará desde el punto de vista del nuevo canal de venta on line, que se busca desarrollar.

Fuerzas competitivas	Atractivo del sector					
	(-)	Nada	Bajo	Medio	Alto	(+)
1. Barreras de entrada						
Economías de escala	Si			x		No
Diferenciación de producto	Alta				x	Baja
Requisitos de capital	Altos			x		Bajos
Costos cambiantes	Altos				x	Bajos
Acceso a los canales de distribución	Limitado				x	Amplio
Acceso a la tecnología de producto	Difícil				x	Simple
Acceso favorable a materias primas	Si				x	No
Limitaciones por política gubernamental	Si				x	No
Ubicaciones favorables	Si				x	No
Reacción esperada	Hostil			x		Neutral
2. Rivalidad entre empresas						
Cantidad de competidores	Muchos		x			Pocos
Crecimiento del sector	Lento		x			Rápido
Costos fijos / Costos de almacenamiento	Elevados		x			Bajos
Competencia basada en precio	Intensa			x		Baja
Capacidad de producción sobrante	Si				x	No
Diversidad de competidores	Si				x	No
Barreras de salida	Fuertes			x		Débiles
3. Productos sustitutos						
Existencia de productos sustitutos	Si				x	No
Posibilidad de obtenerlos a menor precio	Alta				x	Baja
4. Poder negociador del consumidor						
Grado de concentración	Alto				x	Bajo

Importancia del producto	Alta				x	Baja
Producto estandarizado	Si			x		No
Costos por cambiar de proveedor	Bajos	x				Altos
Utilidades devengadas	Bajas			x		Altas
Amenaza de integración hacia atrás	Alta				x	Baja
Información sobre el producto	Mucha	x				Poca
5. Poder negociador de los proveedores						
Cantidad de proveedores	Pocos			x		Muchos
Importancia del sector p/ los proveedores	Baja			x		Alta
Costos por cambio de proveedor	Altos			x		Bajos
Amenaza de integración hacia adelante	Alta		x			Baja

Figura 10: Análisis de las fuerzas competitivas del sector. Fuente: elaboración propia.

Partiendo de esta grilla, se asigna un valor a cada opción marcada, de modo de obtener un valor promedio de atractivo del sector. Los puntajes para cada nivel de atractivo del sector serán: Nada = 1; Bajo = 2; Medio = 3; Alto = 4. Si se suma la cantidad de opciones en cada columna, y se multiplica por el valor de la misma. A continuación, se divide la suma de esos cuatro valores, por el total de variables analizadas. Así, es como se obtiene como resultado un valor entre 1 (atractivo del sector desfavorable) y 4 (atractivo del sector óptimo). Expresándolo en números quedaría:

$$\text{Valor de atractivo del mercado} = \{(2 \times 1) + (4 \times 2) + (10 \times 3) + (14 \times 4)\} / 30 = 3,2$$

Observando estos valores, se puede afirmar que el sector al que pretendemos ingresar muestra un atractivo medio-alto. Como conclusión, siendo conscientes de los factores menos favorables y trabajando para que afecten a la empresa lo menos posible, existen buenas posibilidades de lograr rentabilidad y éxito dentro del sector.

4. EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO

Desde el punto 2 hasta aquí, se ha presentado y analizado los factores del entorno externo a la organización, con el objetivo de observar cómo pueden afectar el desempeño de la misma. Se hace referencia al macroentorno, en relación al ambiente general; y al microentorno cuando se analiza el sector particular de la industria y sus fuerzas competitivas.

Para finalizar el estudio, se utilizará una herramienta que el autor Fred David propone para poder resumir y evaluar la información obtenida durante el análisis del entorno externo. Dicha herramienta es la *Matriz de evaluación del factor externo (EFE)*, la cual se desarrolla en cinco pasos:

1. Elaborar un listado con los factores externos que se identificaron, tanto oportunidades como amenazas.
2. Asignar a cada factor un valor comprendido entre 0,0 (sin importancia) y 1,0 (muy importante). Este valor refleja la importancia relativa de cada factor, en relación al éxito de la empresa dentro del sector industrial. La suma de todos los valores asignados debe ser igual a 1,0.
3. Asignar a cada factor externo una clasificación o puntaje, considerando con cuánta eficacia responden las estrategias actuales, a dicho factor. La escala de puntaje será: 4 (excelente), 3 (por encima del promedio), 2 (nivel promedio), 1 (deficiente).
4. Determinar un valor ponderado, multiplicando el valor de cada factor (punto 3) por su clasificación (punto 4).
5. Realizar la sumatoria de todos los valores ponderados, para obtener el valor ponderado total de la empresa.

A continuación, se aplica dicho procedimiento para obtener la matriz EFE de Cromática Librería.

Oportunidades / Amenazas	Valor	Calificación	Valor ponderado
Tendencia consumo on line	0,2	3	0,6
Fácil acceso a la tecnología	0,15	4	0,6
Bajos requisitos de capital	0,05	4	0,2
Pocos competidores on line	0,1	3	0,3
Posibilidad de competir por diferenciación	0,05	3	0,15
Fácil acceso a proveedores	0,08	3	0,24
Recesión económica	0,15	2	0,3
Inflación	0,08	3	0,24
Incertidumbre política	0,08	2	0,16
Menor uso del papel	0,01	3	0,03
Bajo costo por cambiar de proveedor	0,01	3	0,03
Amenaza de integración hacia adelante (proveedores)	0,04	2	0,08
Totales	1		2,93

Figura 11: Matriz Evaluación del Factor Externo. Fuente: elaboración propia.

Se debe considerar que, independientemente del número de variables incluidas, la escala de posibles valores ponderados para una empresa irá de 1 (el más bajo posible) a 4 (el más alto posible); incluyendo al valor 2,5 como valor ponderado total promedio. Se puede decir entonces, que las empresas que se ubiquen sobre este valor presentarán un mejor desempeño frente a las que se encuentren por debajo de él.

Como se puede observar, Cromática obtuvo un valor ponderado total de 2,93, ubicándose por encima del valor ponderado total promedio. Esto quiere decir que la empresa demuestra un desempeño superior al promedio en cuando a su capacidad para hacer frente a las amenazas, tanto como para aprovechar las oportunidades.

El análisis desarrollado a lo largo del presente capítulo ha ayudado a clarificar y comprender la situación actual de la empresa, el contexto en cual se desenvuelve y la industria a la que pertenece.

En cuanto a su situación interna, Cromática Librería se encuentra con una posición sólida, que la impulsa a la búsqueda de nuevas oportunidades de expansión. El entorno externo presenta tanto oportunidades como amenazas, que fueron resumidas y cuantificadas mediante la Matriz de evaluación del factor externo. Como resultado de la misma, se llegó a la conclusión de que la empresa cuenta con una capacidad superior al promedio del sector, en cuanto al éxito que puede obtener al ingresar al canal digital que busca desarrollar.

En el capítulo siguiente se abordará de lleno el desarrollo del proyecto de creación de la tienda on line.

CAPÍTULO III: MODELO DE NEGOCIO

En este capítulo se describirá el modelo de expansión de Cromática Librería mediante la creación de un nuevo canal de venta, basado en una tienda on line. Para ello, se aplicará la metodología Canvas, detallando los elementos de cada uno de los módulos del lienzo del modelo de negocios: 1) segmentos, 2) propuesta de valor, 3) canales, 4) relaciones con clientes, 5) fuentes de ingresos, 6) recursos clave, 7) actividades clave, 8) asociaciones clave y 9) estructura de costos.

A continuación se trabaja sobre cada módulo desarrollando sus componentes. Al concluir el capítulo, se podrá apreciar de manera gráfica cómo queda conformado el lienzo del modelo de negocio para la tienda on line de Cromática Librería.

1. SEGMENTOS DE CLIENTES

El primer paso para la construcción de nuestro modelo de negocio, será establecer quiénes van a ser los clientes objetivo. Observando el mercado total de consumidores de artículos de librería y papelería, es posible percibir que existen personas con distintos tipos de necesidades, deseos y comportamientos. Para que el modelo de negocio resulte viable, se debe definir a qué tipo de usuarios satisfacer con nuestra propuesta de valor, y diseñar una mezcla de marketing adecuada a ellos (Stanton, Etzel y Walker, 2007).

En otras palabras, se puede afirmar que segmentar el mercado consiste en identificar grupos de posibles consumidores que comparten necesidades comunes y que responden de manera similar a los estímulos de marketing (Kerin, Hartley, Rodelius, 2014).

A través de la tienda on line se busca desarrollar un nuevo segmento de clientes jóvenes para Cromática. Actualmente, la tienda física abarca un público basado en familias con hijos, que buscan productos de librería escolar. Por esto, el canal digital será orientado a un segmento más joven, que en este momento no se está atendiendo. Para describirlo de manera más profunda y definir el segmento de manera específica, serán utilizadas distintas variables de segmentación.

1. SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA Y PSICOGRÁFICA

El segmento de clientes jóvenes al que se hace referencia puede quedar encuadrado dentro de la generación conocida como *millennials*. Esta generación comprende a las personas nacidas entre los años 1980 y 2000 (aproximadamente), que han crecido con el auge del desarrollo de las tecnologías, internet y la comunicación digital. Algunos de sus rasgos y comportamientos característicos son:

- se encuentran hiperconectados a internet y utilizan las redes sociales para relacionarse con sus grupos y con las marcas que consumen,
- asignan un alto valor al tiempo que destinan a cada actividad, principalmente buscando un equilibrio entre el trabajo y la vida personal;
- son profesionales, preparados académicamente, y eligen pertenecer a empresas donde puedan aportar un valor superior,
- amantes de las reuniones con amigos, la buena gastronomía, la música y los viajes;
- manifiestan un alto interés por el cuidado de la salud y el medio ambiente,
- son consumidores exigentes y altamente informados,
- son leales a las marcas con las que se identifican, siempre y cuando cumplan sus exigencias en cuanto a servicio y calidad;
- aquellos que viven en pareja tienden a retrasar el nacimiento de los hijos,
- están dispuestos a manifestar sus opiniones y valoran las de los demás, principalmente al momento de adquirir bienes y servicios.

Entre las características demográficas a utilizar para definir nuestro público encontramos:

- Edad: 25 a 35 años
- Sexo: mujeres y hombres
- Nivel socioeconómico: medio-alto
- Estado civil: solteros o en pareja, mayormente sin hijos

2. SEGMENTACIÓN POR INTERESES

Por medio de esta variable se procederá a definir dos grupos con intereses más específicos, relacionados con nuestra oferta de productos. En este sentido, los dos segmentos a los que se apuntará serán los siguientes:

- Segmento 1: estudiantes y profesionales. Dentro de este grupo, se hará foco en las mujeres como cliente ideal. Particularmente en aquellas que se autodenominan “amantes de los productos de librería”. Ya sea que se encuentren estudiando en la universidad o ejerciendo su profesión, buscan productos originales y con diseños especiales, en todo lo relacionado a útiles y organización de escritorio, espacios de estudio y oficinas. Siguen de cerca las tendencias y los lanzamientos de nuevos productos de sus marcas favoritas. Buscan un valor agregado en el diseño y la estética, más allá de la funcionalidad del producto.

- Segmento 2: artistas. Dentro de este grupo, compuesto tanto por hombres como mujeres; se ubican las personas que tienen como hobby y/o profesión, el dibujo, la pintura o las artesanías. Ellos buscan materiales específicos para la realización de sus obras, y se mantienen al tanto de nuevos productos y técnicas. Obtienen ideas de creativos que siguen en las redes sociales, donde también se informan de los materiales necesarios, y les gustan los proyectos del tipo craft (artesanías) o “DIY” (por su expresión en inglés do it yourself, que significa “hazlo tú mismo”).

3. SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA

En cuanto a la segmentación geográfica se seguirá una estrategia de tres pasos. Si bien una de las principales ventajas de la venta on line es que se eliminan las barreras causadas por la ubicación de la tienda física; se considera inviable alcanzar todo el mercado desde un principio. Por este motivo, se dividirá los esfuerzos comerciales de penetración del mercado (principalmente en publicidad en redes sociales y posicionamiento), de la siguiente manera. En primer lugar, se trabajará dentro de la provincia de Mendoza; luego en la región de cuyo, y por último se ampliará la cobertura al resto del país. El avance de una etapa a otra se hará a medida que se alcancen los niveles de venta establecidos y se consolide la posición en cada área.

Comercio electrónico en Argentina

Como se mencionó en el apartado 3 del capítulo anterior, la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) elabora cada año un informe anual mediante el cual presenta las principales estadísticas del sector a nivel nacional. Algunos de los temas principales que se estudian son: el volumen de ventas alcanzado, las características y comportamientos de los consumidores, el análisis de los rubros y categorías comprados, la distribución de las ventas por región, el proceso de compra, las modalidades de pago y entrega más utilizadas. Conocer esta información ayudará a comprender el mercado objetivo al que se apunta y a cuantificar de cierta manera la demanda involucrada.

Un dato que resulta de gran relevancia en cuanto a datos demográficos de la demanda, es que en el informe de 2016, se registró que el 64% de los consumidores on line fueron mujeres, a la vez que el 50% de las personas que realizaron compras fueron millenials. Ambos grupos de nivel socioeconómico medio alto.

En relación a las formas de pago la mayor parte de los compradores prefieren realizar sus compras con tarjeta de crédito, abarcando este medio un 78% de las transacciones. En referencia al modo de entrega la modalidad que encabeza el registro es el retiro en tienda, con un 54% de

participación. Luego se encuentra el envío a domicilio y por último el retiro en sucursales de los operadores logísticos. Todos datos del informe anual 2018.

Otro aspecto importante es el relacionado a lo que la CACE llama en sus informes “los números de la industria”. En este caso se observarán los volúmenes de facturación anual que representa el comercio electrónico en Argentina, la participación del rubro librería y papelería y la distribución regional de las ventas registradas.

En los gráficos que se agregan a continuación se presentan los datos mencionados.



Figura 12 Gráfico facturación anual e-commerce. Fuente: informe CACE 2018.

Como puede apreciarse en el gráfico, el volumen de ventas que se hicieron por año a través del comercio electrónico presenta una evolución favorable entre 2014 y 2018. En términos porcentuales el crecimiento con respecto al año anterior fue: 70,13% en 2015, 50,49% en 2016, 52,19% en 2017 y 46,99% en 2018. En cuanto a la cantidad de transacciones realizadas para obtener el total de facturación, el total fue en 2018 de 79 millones. Mientras que el ticket promedio en cada una de ellas se ubicó en \$2900.

Las barras azules en el gráfico anterior representan la facturación anual para el rubro librería y papelería. Si bien el mismo no se encuentra entre las principales categorías que componen el grueso de las ventas anuales, puede verse que también ha presentado una evolución favorable en cuanto a

su crecimiento. En el siguiente gráfico se pueden observar en detalle la evolución de las ventas propias del rubro:

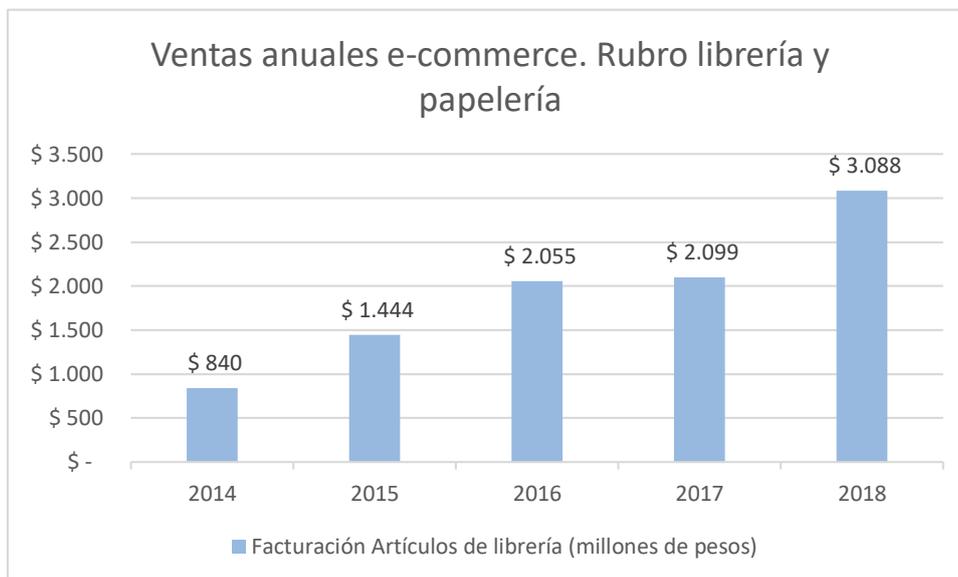


Figura 13 Gráfico ventas anuales rubro librería. Fuente: informe CACE 2018.

Si se observa la evolución de las ventas de artículos de librería, puede apreciarse que ha experimentado una trayectoria de crecimiento entre 2014 y 2018. Sin embargo, cabe destacar que dicho crecimiento no presenta un comportamiento regular a lo largo de los años analizados. Pueden observarse dos picos en su curva de crecimiento. El primero en el año 2015, en el cual se registró el nivel máximo de crecimiento de un 72%. Mientras que en el año 2017 el crecimiento solo alcanzó un 2% con respecto al año anterior, tocando su nivel más bajo. Los años 2016 y 2018 presentaron un desempeño más moderado, obteniendo un favorable nivel de crecimiento de casi un 50%. A continuación se presenta esta evolución de manera gráfica:

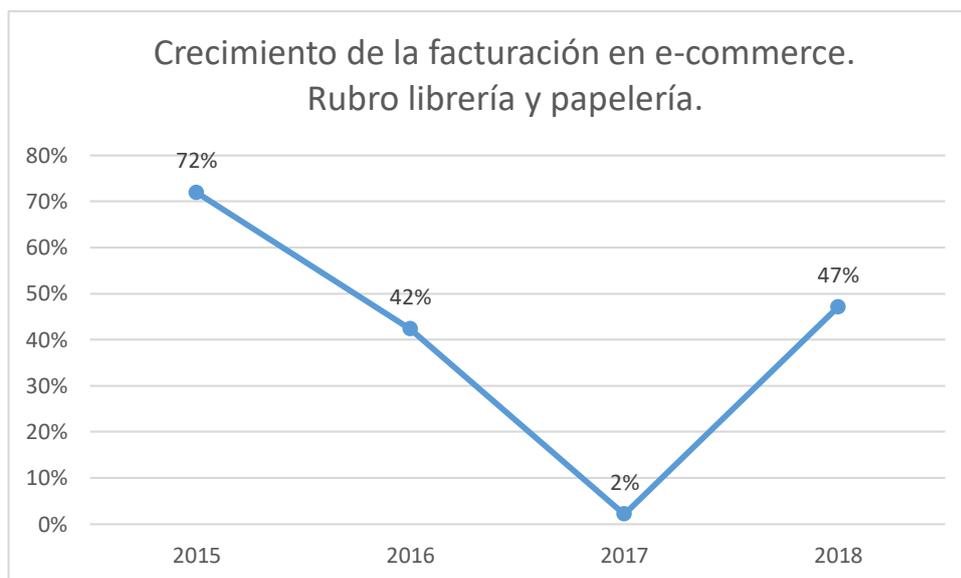


Figura 14 Gráfico evolución de la facturación rubro librería. Fuente: informe CACE 2018.

Otro elemento que estudia la CACE en sus informes anuales es la distribución de las ventas a través de comercio electrónico, entre las distintas regiones de la Argentina. En el siguiente gráfico puede verse el detalle de la participación de cada región, obtenida durante el año 2018:



Figura 15 Gráfico facturación e-commerce, participación por región. Fuente: informe CACE 2018.

Como puede observarse, los volúmenes de venta presentan una distribución geográfica dispar a lo largo del país. La mayor concentración de facturación se encuentra concentrada en la región centro (Provincias de Buenos Aires, Córdoba y La Pampa), y el Área Metropolitana de Buenos Aires (compuesta por la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y 24 partidos del Gran Buenos Aires que la rodean). Ambas abarcan cerca del 75% del mercado. El 25% restante, se encuentra distribuido entre las demás regiones encabezadas por el Litoral (Chaco, Corrientes, Formosa, Entre Ríos y Santa Fe) con un 11% de participación. Luego se encuentra la Patagonia (Chubut, Neuquén, Rio Negro, Santa Cruz y Tierra del Fuego) con un 7% de participación. A continuación se presenta con un 6% de participación la región del Noroeste (Catamarca, Jujuy, Salta, Santiago del Estero, Tucumán y La Rioja) y por último la región de Cuyo con un 5% (Mendoza, San Juan y San Luis). Cabe mencionar que este patrón de distribución se ha mantenido constante durante el periodo analizado (2014-2018), por lo que no presenta perspectivas de modificarse significativamente en los próximos años.

2. PROPUESTA DE VALOR

Desde un punto de vista práctico, se puede decir que la propuesta de valor consiste en ofrecer a los clientes, productos de librería y papelería por medio de una tienda on line. Tomando esto como

base, resulta necesario diseñar y estudiar cuáles serán los elementos que acompañarán dicha oferta, de modo que los clientes le asignen un mayor valor percibido en relación a los competidores.

Hablando entonces desde el punto de vista del valor añadido, la propuesta de valor consiste en:

...permitir a los clientes desarrollar sus proyectos personales de manera creativa, poniendo a su disposición los materiales necesarios, mediante una experiencia de compra estupenda a través de nuestra tienda digital.

Entre los beneficios que se espera transmitir, se encuentran la comodidad de comprar en cualquier momento y lugar, el acceso a productos novedosos, la información sobre los productos y la empresa, las distintas opciones de pago, las distintas opciones de entrega, personalización y sugerencias según historial de compras y consultas, flexibilidad en políticas de cambio y devolución.

1. MIX DE PRODUCTOS

El mix o mezcla de productos, está compuesto por todas las líneas de productos y artículos que se ofrecen al consumidor. De aquí se desprende el concepto de línea de productos, que los autores Kotler y Armstrong, definen como:

...grupo de productos que están relacionados estrechamente porque funcionan de manera similar, se venden a los mismos grupos de clientes, se comercializan a través de los mismos tipos de expendios, o quedan dentro de ciertos rangos de precio" (Fundamentos de Marketing, 2008).

Dos elementos importantes asociados a la mezcla de productos son su *amplitud*, referida a la cantidad de líneas de productos que la forman; y la *profundidad*, equivalente al surtido de productos dentro de cada línea (Stanton, Etzel, Walker, 2007).

El mix de productos del sitio web estará formado por seis líneas de productos. Cada una de ellas abarca distintas categorías de productos, los cuales se ofrecen en diferentes marcas, modelos, formatos y presentaciones.

A continuación, se presenta la mezcla de productos propuesta para la tienda on line de Cromática Librería, con sus líneas de productos y el surtido dentro de cada una de ellas:

Líneas de producto	Productos dentro de cada línea
Escritura	Bolígrafos Marcadores al agua Marcadores permanentes Lápices Resaltadores Microfibras Portaminas
Oficina	Abrochadoras y broches Accesorios y organizadores de escritorio Adhesivos Biblioratos y carpetas Calculadoras Clips y aprietapapel Cuadernos Notas adhesivas Perforadoras Pizarras Talonarios y libros Tijeras y cutter
Artístico	Accesorios y herramientas Accesorios para scrapbooking Acuarelas Bastidores Fibras y marcadores profesionales Láminas y servilletas decoupage Lápices de color profesionales Lápices de grafito Pinceles Pinturas Porcelana y arcilla
Papelería	Cartón Foamboard Papeles especiales Papeles para dibujo Papeles para pintura Papeles para scrapbooking Resmas Sobres
Técnico	Escuadras Plantillas dibujo técnico Reglas y escuadras Sets de geometría

	Tableros
Escolar	Blocks y repuestos Carpetas Cartucheras Correctores Crayones Cuadernos Fibras Goma eva Gomas de borrar Lápices de color Marcadores para pizarra Mochilas Papelería escolar Plastilinas Témperas Tizas

Figura 16 Mix de productos. Fuente: elaboración propia.

El listado en la tabla anterior, detalla las principales líneas y los tipos de productos que componen cada una. Cabe aclarar que, dentro de cada tipo de producto, existe un amplio surtido de marcas, formatos y presentaciones. Se consideró conveniente no detallar de manera exhaustiva, con el objeto de no entorpecer la lectura y entendimiento del presente informe.

Teniendo en cuenta el segmento de mercado que se busca desarrollar, el diseño del mix de productos se centrará en las líneas artística, papelería y oficina. En cuanto a escritura también se destacarán productos de uso universitario y de oficina. Particularmente la línea artística y los artículos de papelería para arte, serán comercializados exclusivamente en la tienda on line, ya que en la tienda física no se ofrecen actualmente por dirigirse a otro tipo de público. También habrá otros artículos exclusivos de la tienda on line, en cuanto a ciertas marcas y modelos de productos de oficina y escritura vinculados al nuevo segmento.

3. CANALES

En este módulo, se describe la manera en que se llevará a cabo la comunicación y el contacto con los clientes. Para desarrollarlo, se tendrá en cuenta las distintas funciones de los canales, planteadas por los autores de la metodología Canvas.

1. ACCESO A LA PROPUESTA DE VALOR: LA TIENDA ON LINE

En este caso, la empresa pondrá a disposición de los clientes su propuesta de valor por medio de la tienda on line. Es decir que ésta será el principal canal de contacto con los usuarios, pues desde allí, se generarán las ventas.

La plataforma será creada utilizando Wordpress, que brinda un servicio de código abierto para la creación de sitios web. La misma, cuenta con una gran cantidad de formatos y temas que se pueden seleccionar y personalizar según el estilo de la marca y las necesidades del usuario. Para que pueda configurarse como una tienda virtual se le debe asociar una aplicación adicional (plugin) llamada Woocommerce. La utilización de este servicio es gratuita, y se le pueden añadir otras aplicaciones, tanto gratuitas como pagas, que brindan distintas soluciones.

Una vez que la tienda se encuentre configurada a través de Woocommerce, se podrá crear el catálogo de productos y se tendrá acceso a funciones como:

- Gestión de diferentes formas de pago
- Configuración de los gastos de envío
- Configuración de impuestos
- Creación de tickets de descuento
- Atributos diferentes al mismo producto
- Informes de inventario
- Productos digitales o sólidos
- Informes de pedidos
- Informes de ventas
- Informes de clientes
- Gestión de stock

Los principales elementos y secciones que los usuarios podrán encontrar al navegar dentro del sitio serán:

- Catálogo de productos: estructurado por línea de productos, con imágenes y descripción detallada.
- La empresa: descripción de Cromática Librería, su historia, misión, visión y valores que la representan.

- **Contacto:** información de todos los medios por los cuales los clientes pueden comunicarse con la empresa. Entre ellos, teléfono, correo electrónico, redes sociales, dirección de la tienda física.
- **Medios de pago y envíos:** se incluirá esta sección, donde figure toda la información relacionada a las formas de pago aceptadas y las opciones de entrega.
- **Carrito de compra:** los productos seleccionados por el usuario se irán añadiendo al carro de compra, al cual se podrá acceder para confirmar la compra o bien para observar los artículos que se añadieron y modificarlos y/o continuar comprando. También se verá el precio de los productos y el total a pagar, incluyendo todos los conceptos involucrados como posibles impuestos, descuentos y costo del envío.
- **Cuenta de usuario:** los clientes podrán crear su cuenta de usuario, completando el formulario con los datos solicitados y generando su contraseña. Este será un requisito para poder realizar compras dentro del sitio. Funcionará también como una fuente primordial de información para la construcción de la base de datos de clientes.

Procesamiento de pedidos

Toda la gestión del proceso de venta se encuentra integrada en la aplicación Woocommerce. Una vez que el usuario completa la compra, el pedido ingresa a la plataforma para ser procesado. Accediendo a la pestaña “Pedidos” dentro del panel de control, pueden visualizarse todas las ordenes que han realizado los clientes.

Dentro de la sección pedidos se puede observar los siguientes campos con la información de cada venta:

1. **Estado:** indica en qué situación se encuentra el pedido a través de iconos de distintos colores. Las opciones disponibles son:
 - pendiente de pago,
 - pago fallido,
 - cancelado,
 - en espera,
 - reembolsado,
 - procesado (en preparación),
 - completado (despachado).
2. **Pedido:** muestra los datos de identificación del pedido. El ID o número que se asigna correlativamente a los pedidos, así como, el nombre del usuario y su correo electrónico.

3. **Comprado:** detalle de los artículos comprados y cantidades.
4. **Facturación:** datos brindados por el cliente con los cuales se confeccionará la factura de su compra.
5. **Enviar a:** indica el modo de entrega. Si es envío a domicilio, figura la dirección (que puede ser distinta a la de facturación).
6. **Total:** indica el monto total de la venta y el método de pago.
7. **Acciones:** a través de varios iconos se muestra las acciones que es posible realizar de forma rápida sobre un pedido, agilizando el trabajo:
 - Ver (ícono rojo): ingresar a ver el pedido y modificar su estado.
 - Procesando (ícono con puntos): permite indicar de manera rápida que el pedido está siendo procesado.
 - Completado (ícono con aspa): permite indicar de manera rápida que el pedido está listo.

Por medio de esta función que brinda la plataforma, el encargado de la tienda on line podrá visualizar todos los pedidos y organizar la preparación y despacho de los mismos. En el Anexo A se presenta un ejemplo sobre la interfaz de la sección “Pedidos” dentro de la plataforma Woocommerce, donde se puede apreciar visualmente los elementos descritos anteriormente.

2. DISTRIBUCIÓN

Con el término distribución, se hace referencia a la manera en que los clientes recibirán las compras realizadas. En este sentido, la intención es ofrecer la mayor cantidad de alternativas, con el objeto de brindar a los clientes flexibilidad, y que puedan elegir la modalidad que mejor se adapte a sus horarios.

Las modalidades de entrega que se ofrecerán son

- Envío por correo a domicilio del comprador: el cliente recibe el producto directamente en su hogar, haciéndose cargo del costo del envío.
- Envío por correo a sucursal: el producto se envía a la sucursal del correo utilizado más cercana al domicilio del cliente, y luego él se encarga de retirarlo. También se abona el envío, pero es más económico y rápido que la opción a domicilio.
- Retiro en tienda: el cliente realiza la compra a través del sitio web, y luego la retira en la tienda física. Muchos usuarios que se encuentran cercanos, se inclinan por esta opción ya que pueden aprovechar la comodidad de la compra on line, y luego retirar

en el día y horario que gusten. Además, esta metodología no implica ningún tipo de gasto de envío para la empresa ni el cliente.

La empresa mediante la cual se realizarán los envíos es Correo Argentino, con la cual se trabajará a través del programa para PyMEs “*paq.ar*” que se abordará en mayor detalle en el módulo 8.

3. COMUNICACIÓN

Considerando el segmento objetivo, descripto en el módulo 1, la comunicación con los clientes se hará prácticamente en su totalidad a través de medios digitales. Algunos de los canales utilizados serán:

- Redes sociales: las redes sociales constituyen un medio de comunicación que permite llegar a nuestro público objetivo de manera simple, rápida y económica. La principal función de las redes sociales para la empresa será la de generar un vínculo cercano con los clientes, a través del cual se logre una comunicación inmediata. A través de este medio se generará contenido de interés para los clientes objetivo, con la intención de llamar su atención y conducirlos a visitar la tienda on line generando mayor tráfico. En este caso, las redes sociales que se utilizarán son Facebook e Instagram.
- E-mail: esta herramienta se utilizará de dos formas. De la manera tradicional, mediante la cual las personas pueden redactar y enviar un mensaje. A su vez, se desarrollarán campañas de e-mail marketing, con distintos objetivos comerciales.
- Teléfono y “chat” on line: se pondrá a disposición de los clientes un número de teléfono celular, al cual podrán comunicarse por medio de llamada, como también a través de la aplicación de mensajería instantánea WhatsApp.
- Ficha Google My Business y Google Maps: el buscador Google cuenta con una aplicación exclusiva para empresas, mediante la cual se genera una ficha con todos los datos del comercio, y que se muestra cuando un usuario realiza la búsqueda. Permite informar los horarios de atención, la ubicación de la tienda, los productos ofrecidos, y botones de acceso directo para llamar por teléfono o ingresar al sitio web. También permite a los usuarios calificar a la empresa según su experiencia y escribir reseñas.
- Publicidad: la publicidad relacionada con las distintas acciones comerciales que se planteen, será realizada dentro de las redes sociales, por medio del administrador de anuncios pagos del ecosistema de Facebook; y también a través de las campañas de e-mail marketing que se mencionó anteriormente. Por otro lado, también se utilizará la

herramienta publicitaria Google Ads, del buscador Google, con el objetivo de lograr un mejor posicionamiento dentro de los resultados de búsqueda del mismo.

4. RELACIONES CON LOS CLIENTES

Por la naturaleza del modelo de negocio y la propuesta de valor, se puede observar que la relación principal con los clientes será del tipo servicios automáticos. Es decir, que los clientes ingresarán al sitio web, observarán los productos y decidirán comprarlos, sin la intervención de ningún miembro de la empresa.

Desde otro punto de vista, la empresa buscará desde su estrategia comercial, establecer otros tipos de relaciones con los clientes, que le permitan lograr tres objetivos:

- Captación de clientes: se entiende por captación de clientes, el proceso de dar a conocer la propuesta a los segmentos objetivo, lograr que ingresen a la tienda on line y una vez allí, concreten la decisión de compra. Para esto se trabajará teniendo en cuenta las distintas fases del embudo de ventas del marketing digital. Se comenzará buscando alcanzar el mayor nivel de audiencia posible (a través de las redes sociales y el posicionamiento en buscadores). La estrategia central en esta etapa será la generación de contenido de interés para el público objetivo. De esa gran audiencia, algunos usuarios se mostrarán interesados e ingresarán a la base de datos convirtiéndose en leads. Luego, se trabajará puntualmente sobre estos potenciales clientes, induciéndoles a que concreten la compra. Esto se hará por medio de publicidad intensiva en redes sociales y acciones de e-mail marketing, presentando los productos de manera atractiva y con ofertas especiales.
- Fidelización de clientes: por medio de la fidelización de clientes, se buscará optimizar la tasa de recompra, que los clientes continúen eligiendo a la empresa por sobre la competencia. Para esto se contará con estrategias posventa, que le hagan sentir al cliente que es tenido en cuenta y valorado. Algunas acciones que se aplicarán son encuestas de satisfacción, sugerencias de productos que pueden interesarle, enviarle cupones de descuento especiales, invitaciones a eventos e información sobre nuevos productos. También se buscará fortalecer la relación con los clientes a través de la comunicación en redes sociales, generando un sentido de pertenencia y comunidad, donde ellos mismos puedan compartir sus opiniones y experiencias con los productos comprados.

- Estimulación de las ventas: a través de la venta sugestiva, se buscará aumentar los niveles de ventas. Para lograrlo se utilizarán dos herramientas. En primer lugar, a través de la comunicación, presentar los productos con demostraciones hechas por expertos o así mismo otros clientes que ya lo hayan comprado, donde puedan observar el resultado obtenido y la experiencia de uso. Por otro lado, se trabajará sobre acciones vinculadas al precio de los productos dentro la tienda on line, publicando ofertas y promociones que sean percibidas como una oportunidad económica.

5. FUENTES DE INGRESOS

El flujo de caja de la tienda on line, estará basado en los ingresos obtenidos por la venta de los artículos publicados. Como se comentó anteriormente, la misma página web contará con su propia pasarela de pagos, mediante la cual los clientes podrán abonar sus compras, y la empresa recibir las acreditaciones de dinero.

Otros puntos relacionados con el presente módulo son: la estrategia de nivel de precios y posicionamiento; fijación de precios y fuentes de ingresos alternativas.

También serán analizadas otras alternativas mediante las cuales la empresa puede generar ingresos por fuera de lo que es la venta de los productos de librería y papelería.

1. NIVELES DE PRECIOS Y POSICIONAMIENTO

En este punto del análisis, es importante definir la estrategia de precios que se aplicará. Es importante recordar que los niveles de precios de la propuesta de valor deben establecerse en concordancia con la estrategia general y los segmentos de mercado elegidos. La estrategia de precios juega un rol primordial en el posicionamiento que la empresa busca generar en la mente del consumidor.

En el caso de la tienda on line de Cromática Librería, se trabajará con precios medios-altos. Esta elección se sustenta en el hecho de que se apunta a un público que, sin llegar a ubicarse en el extremo de la exclusividad y el lujo, valora la calidad, el servicio y se identifica con las marcas líderes del rubro; por otra parte, deberá contar con el nivel adquisitivo suficiente. En el siguiente esquema, se puede observar cómo la empresa adopta su posición, a lo largo de un continuo que va desde una estrategia de precios bajos a una estrategia de precios de exclusividad.



Figura 17 Estrategia de precios y posicionamiento. Fuente: elaboración propia.

2. FIJACIÓN DE PRECIOS

Para la determinación de los precios de venta de los artículos ofrecidos, se utilizará el mecanismo fijo. Es decir que los precios se fijarán en base a variables estáticas (Osterwalder y Pigneur, 2010).

El precio de cada artículo se obtendrá de multiplicar su costo, por el porcentaje de utilidad asignado. Dichos porcentajes de utilidad se fijarán teniendo en cuenta las distintas categorías que componen la mezcla de productos. Los artículos que tienden a ser más estándar se trabajarán con un margen menor al asignado a aquellos productos diferenciados por su calidad, diseño o novedad.

3. FUENTES DE INGRESO ALTERNATIVAS

Uno de los propósitos de desarrollar un modelo de negocios siguiendo el método Canvas, es que motiva el análisis creativo para obtener el mejor rendimiento del mismo. De la observación del modelo de negocio de Cromática bajo esta premisa, se encontraron algunas propuestas para ampliar a futuro las fuentes de ingresos del modelo:

- Sistema de membresía: ofrecer a los usuarios, un paquete de beneficios especiales, como descuentos, envíos gratis, invitaciones a eventos; a cambio de un canon fijo por ser parte de la membresía.
- Clases y talleres: organizar clases pagas de distintas técnicas de arte y artesanías. En este caso, se puede ofrecer asistir a la clase presencialmente, o bien, la posibilidad de seguirla a distancia de manera on line, abonando un precio menor. Los clientes suscriptos a la membresía, podrán acceder a estas clases con un descuento sustancial en el precio a pagar.

6. RECURSOS CLAVE

En el presente módulo se detallan los recursos que serán necesarios para la implementación de la tienda on line. Como explican los autores del modelo Canvas, existen distintos tipos de recursos según su naturaleza: físicos, intelectuales, humanos y económicos.

A continuación, se describe los recursos clave que Cromática deberá disponer para respaldar el funcionamiento de su modelo de negocio.

Categoría de recurso	Detalle
Físicos y servicios	Depósito y oficina Estanterías Computadoras Servicio de internet Teléfono celular y línea telefónica Página web (plataforma) Servicio de hosting y dominio Cuenta bancaria Servicio de cobro por tarjetas de crédito Sistema informático de gestión
Intelectuales	Base de datos de clientes Marca
Humanos	Encargado general: del sitio web, comunicación, compras. Operario y despachante de pedidos.
Económicos	Fondos necesarios para la inversión inicial: financiación propia

Figura 18 Recursos clave. Fuente: elaboración propia.

El depósito y la oficina serán montados dentro del mismo depósito de la tienda física, donde se dispone del espacio necesario. Allí se ubicarán las estanterías para el almacenamiento de los productos, que se ubicarán de manera organizada para facilitar el armado de pedidos. También se instalará el equipo informático, estableciendo el sitio de trabajo del encargado de operar el sitio web. Toda la gestión de la tienda on line se llevará utilizando un sistema de gestión, que es el mismo utilizado actualmente en la tienda física. Otros servicios como internet y la cuenta bancaria también se utilizarán de manera compartida. El servicio que habilita el cobro on line con tarjetas de crédito será añadido al servicio contratado actualmente con la empresa Posnet. El servicio de hosting y el dominio, para poner

en marcha el sitio web, serán contratados vía internet, con el asesoramiento del programador que se contratará para el desarrollo y diseño de la tienda.

Entre los principales recursos intelectuales, se encuentran la base de datos y la marca. La base de datos constituye una herramienta primordial para la estrategia de marketing digital, ya que brinda la información necesaria sobre los clientes y su comportamiento. A su vez, la generación de una sólida imagen e identidad de marca, potenciará el desarrollo y crecimiento de la empresa.

El equipo de trabajo, en el inicio, estará formado solo por el encargado general del proyecto. Dicha persona deberá contar con conocimientos tecnológicos básicos, ya que recibirá la capacitación necesaria para el manejo del sitio, y habilidades personales como organización del tiempo, capacidad de resolución de problemas, y de comunicación para el trato con los clientes que necesiten asesoramiento. En la medida que el crecimiento de las ventas lo demande, se incorporará otra persona al equipo, dedicada a la preparación y despacho de los pedidos.

Con respecto a los recursos económicos, se recurrirá a la financiación propia de la inversión inicial, ya que se cuenta con el capital necesario.

7. ACTIVIDADES CLAVE

Como se describió anteriormente, la propuesta de valor que Cromática Librería plantea consiste en ofrecer a sus clientes la posibilidad de realizar sus compras de manera on line, brindándoles un servicio de excelencia.

Como consecuencia, las actividades clave que se deberán desarrollar, son aquellas relacionadas con el diseño, mantenimiento de la página web; como también la logística y la comunicación con los clientes.

A continuación, se describe de manera detallada cada una de dichas actividades:

- **Diseño del sitio web:** el diseño de la tienda debe ser funcional y agradable para el usuario. El estilo, los colores y los elementos que la compongan deben transmitir los valores y la cultura de la marca. Además, la estructura de la página debe cumplir con los requisitos pilares de diseño, usabilidad y accesibilidad. Se tendrá en cuenta también la optimización del sitio para los buscadores y que el diseño se adapte a los distintos dispositivos (que sea *responsive*). El diseño debe incluir elementos dinámicos, con movimiento, que llamen la atención de la persona que se encuentra navegando. A su vez, se renovará periódicamente la página de inicio, para no generar acostumbramiento o aburrimiento en los clientes frecuentes. También se incluirán

placas gráficas destacadas para las fechas comerciales y efemérides, que pueden ser utilizadas para comunicar las acciones comerciales relacionadas. El catálogo de productos contará con imágenes de calidad, y la descripción completa de los mismos. A lo largo de todo el proceso de compra, el cliente contará con la información necesaria. Esta incluye las instrucciones sobre cómo comprar, los tiempos y costos y modos de entrega, las formas de pago y la política de cambios y devoluciones. A su vez, se pondrá a disposición una vía directa para comunicarse con la empresa en caso de necesitarlo. Para esto se colocará un botón que deriva al cliente directo a la aplicación WhatsApp. También se ofrecerá información sobre la empresa, para que las personas puedan conocer su trayectoria y sus valores, y se genere un trato más transparente con los clientes.

- **Mantenimiento del sitio web:** se debe garantizar el correcto funcionamiento de la tienda, con todas sus funcionalidades, para poder brindar un servicio de excelencia a los usuarios. Para esto, será necesario contar con un oportuno y eficiente servicio de mantenimiento que garantice la solución de los desperfectos en el menor tiempo posible. Por otro lado, se debe establecer los procesos necesarios para el ingreso de artículos al catálogo y las actualizaciones de información necesarias, como imágenes, precios, disponibilidades de stock.
- **Logística:** dentro de ésta, se encuentran tres tipos de actividades. En primer lugar, aquellas relacionadas con el procesamiento, armado y despacho de los pedidos que ingresan desde el sitio web. Como se explicó anteriormente este trabajo se hará utilizando la información que brinda Woocommerce dentro de la plataforma de administración. Deben establecerse los procesos necesarios para que se realicen de manera correcta y se cumpla con la satisfacción del cliente. En segundo lugar, se encuentran los procesos relacionados con las compras de mercaderías. A esta función se le asignan dos objetivos, el de evitar faltantes de stock, y el de estar al tanto de nuevos lanzamientos de productos para incluirlos a la oferta. En tercer lugar, se encuentran las actividades de organización y manejo de la mercadería dentro del depósito. Con esto se busca el resguardo de la mercadería y sus empaques, y se posibilita el armado y despacho de pedidos en tiempo y forma.
- **Marketing on line:** gran parte del éxito de la tienda, dependerá de la planificación y ejecución de la estrategia de marketing on line. El propósito de estas actividades será principalmente generar tráfico hacia el sitio web, donde se concretarán las ventas. En

este sentido, algunos de los instrumentos que se utilizarán son publicidad en buscadores, manejo de las redes sociales, e-mail marketing.

- **Sistema de medición de resultados:** uno de los principales beneficios que brinda el marketing on line, es la posibilidad de medir los resultados de las acciones aplicadas para el logro de los objetivos. Resulta imprescindible conocer el desempeño tanto de la tienda on line como de las acciones de comunicación desarrolladas fuera de ella. De esta forma se contará con información valiosa para evaluar la necesidad de cambios en la estrategia y las acciones a desarrollar. A su vez, el análisis de los datos y del comportamiento de los clientes, pueden servir como disparador para detectar nuevas oportunidades en el mercado.

Dada su importancia para la gestión estratégica de la tienda on line, se detalla a continuación las características y funcionalidades de la herramienta que será utilizada para diseñar el sistema de medición.

Medición del desempeño de la tienda on line

La herramienta que se utilizará para medir la actividad de la tienda on line es Google Analytics. Esta aplicación es gratuita y brinda importantes datos referidos a un sitio web y el comportamiento de sus usuarios. A través de Google Analytics es posible monitorear todo el tráfico que ingresa a la tienda on line.

En primer lugar, se debe crear la cuenta de usuario en Google Analytics, y luego asociar al dominio del sitio web sobre el que se desea trabajar. Una vez que ha sido instalada, la aplicación comienza a registrar los movimientos de los usuarios dentro de la página. Los principales datos que proporciona son:

- **Número de visitantes:** cantidad de usuarios que ingresan al sitio.
- **Clasificación de los visitantes según su frecuencia de uso:** visitantes recurrentes y visitantes recurrentes.
- **Número de páginas vistas:** cantidad de secciones en las que los usuarios ingresan mientras navegan el sitio.
- **Tiempo de estancia:** tiempo promedio que permanecen los usuarios dentro del sitio.
- **Porcentaje de rebote:** cantidad de usuarios que ingresan y salen de la página sin realizar ninguna acción dentro de ella.
- **Fuentes de tráfico:** indican desde donde llegan los usuarios. Algunos ejemplos de fuentes son tráfico de búsqueda (usuarios que llegan desde buscadores), tráfico de

referencia (desde otros sitios web), tráfico directo (usuarios que ingresan directamente la URL del sitio) o tráfico de campañas (usuarios que llegan desde campañas publicitarias activas en buscadores, redes sociales o e-mail)

- **Datos geográficos:** detalle de las zonas geográficas desde donde se reciben las visitas.
- **Tiempo real:** muestra en tiempo real los movimientos que se están dando dentro del sitio, como cantidad de visitantes que hay en cada sección y qué acciones están realizando.
- **Número de conversiones:** utilizado principalmente para ver el desempeño en cuanto a ventas concretadas. Sin embargo, puede haber otros objetivos de conversión, como por ejemplo la cantidad de usuarios registrados.
- **Tiempos de carga:** informa el tiempo promedio que demora el sitio web en cargarse. Este dato es relevante ya que se relaciona con la satisfacción de los usuarios. Si el sitio es muy “pesado” y demora en cargarse (visualizarse completamente en la pantalla del dispositivo con todas sus funciones listas para acceder), seguramente desalentará las visitas al mismo.

La observación y seguimiento de todos estos datos permitirán conocer el desempeño del sitio web y detectar los elementos que no estén funcionando correctamente para realizar los cambios necesarios. En el Anexo B se presenta un ejemplo de la interfaz del tablero principal de trabajo de Google Analytics, donde se puede apreciar visualmente los elementos descritos anteriormente.

8. ASOCIACIONES CLAVE

En este módulo se describe la red de proveedores y socios, observando de qué manera estos agentes externos con los que se relaciona la empresa juegan un papel importante en el desempeño de su modelo de negocio.

Actualmente se cuenta con una red de proveedores de mercadería, que se ha desarrollado a partir del funcionamiento de la tienda física. Entre ellos se encuentran distribuidores mayoristas locales y otros ubicados en Buenos Aires, a los cuales se les realizan pedidos a través de internet. A lo largo de los años, se ha construido una relación sólida con los proveedores, hecho por el cual se cuenta actualmente con acceso a beneficios como financiamiento, bonificaciones y entrega de la mercadería a domicilio.

Otro de los proveedores clave para la tienda on line es el servicio de distribución de los pedidos, desde el depósito a los clientes. La calidad y eficiencia de este servicio representa un elemento sumamente importante para el desempeño del modelo de negocio. Esto es así ya que de este

proveedor dependerá la entrega de las ventas en tiempo y forma y de este modo la satisfacción del cliente.

La empresa con la que se trabajará la distribución es Correo Argentino. La misma cuenta con un programa especial para PyMEs llamado “*paq.ar*” a través del cual las empresas dedicadas al e-commerce acceden a una bonificación de aproximadamente un 50% en el precio de los envíos respecto a la tarifa normal. Los requisitos para acceder a este programa son presentar los formularios requeridos con la información del comercio y documentación como constancias de inscripción en AFIP e Ingresos Brutos y CUIT. Luego de cumplimentar estas formalidades el ejecutivo de cuentas realiza el alta de cliente para comenzar a operar. En ese momento también se le entregan al comercio los archivos de trabajo correspondientes, mediante los cuales se imprimen las etiquetas identificadoras de los pedidos (que se adhieren en el exterior del embalaje) y se registran los envíos realizados. Cada vez que la empresa despacha un paquete, se registra en su cuenta corriente y luego se realiza la facturación y el pago de todos los envíos hechos en el mes. El servicio se integra a la plataforma de venta on line, de manera que en el mismo momento de la compra los clientes puedan seleccionar la modalidad deseada y conocer el valor del envío. También permite hacer el seguimiento on line de los paquetes. Las formas de entrega que el cliente puede elegir son a domicilio o a retirar en sucursal del correo. El tiempo de entrega varía de 3 a 6 días desde el despacho y el valor a abonar desde \$200 dependiendo del peso del paquete y el destino. Como parte de este programa la empresa solo debe encargarse de entregar los paquetes en el correo, debidamente etiquetados, y no incurre en ningún costo adicional por la logística ya que los envíos ya que serán abonados por los clientes (esta información fue brindada personalmente por personal de la sucursal de Correo Argentino de Godoy Cruz, Mendoza).

En cuanto al prestador del servicio de internet, recurso clave para el funcionamiento del negocio, se contratará a la misma empresa con la cual se trabaja en la tienda física. La misma es una pequeña empresa local, que brinda dicho servicio, y con la cual se ha desarrollado una muy buena relación, a la vez que cumple con una prestación de alta calidad.

Otro proveedor que se decidió incorporar a la red de socios, es una agencia dedicada al marketing digital. A través de ella se trabajarán todos los temas relacionados con la presencia de la empresa en internet y la comunicación de las acciones de marketing estipuladas. Principalmente, se encargarán del posicionamiento en buscadores y del manejo de las redes sociales. Se trabajará por medio de planificaciones semestrales, donde se acordarán los objetivos y las acciones a seguir. La agencia también se encargará de ejecutar la publicidad on line según sea necesario. Para esto, se destinará un presupuesto mensual, que será abordado en el módulo 9.

Con respecto a otras alianzas estratégicas que se puede desarrollar, se tendrá en cuenta la posibilidad de asociarse a otras empresas y comercios, para que funcionen como punto de retiro de las compras realizadas por los clientes. Algunos de los beneficios que generarían estas asociaciones son:

- Para la empresa: mejorar la eficiencia en la logística de entrega de pedidos, pudiendo agruparlos y entregarlos juntos en un solo punto, a diferencia de la entrega a domicilio de cada uno.
- Para los puntos de retiro: contar con un ingreso extra, al cobrar una comisión por paquete entregado. Recibir un nuevo flujo de personas que tal vez no conocían el lugar, transformándose en posibles clientes.
- Para el cliente: contar con una alternativa más para obtener sus productos, más económica que la entrega a domicilio y que puede adaptar a sus horarios.

También se buscará, conforme la tienda logre relevancia en el mercado, la posibilidad de asociarse a marcas con las cuales se pueda trabajar de manera diferenciada, desarrollando acciones comerciales conjuntas.

9. ESTRUCTURA DE COSTOS

En este último módulo se describe la estructura de costos que se debe afrontar para poner en marcha el proyecto. Se debe tener en cuenta tanto los egresos destinados a la inversión inicial necesaria, como también las erogaciones asociadas al funcionamiento diario.

A continuación, se detallan las distintas partidas de egreso, agrupadas según su naturaleza.

1. INVERSIÓN INICIAL

Uno de los principales motivos que impulsaron la expansión de la empresa a través de la creación de la tienda on line, es el hecho de que no requiere una elevada inversión inicial. La principal ventaja proviene de la sinergia generada con la tienda física, con la cual se compartirán recursos y actividades, generando mayor eficiencia en costos.

La inversión inicial se compone de los siguientes elementos:

- Creación de la página web: se contratará un desarrollador web para el diseño y la creación de la plataforma. También brindará al encargado, la capacitación necesaria para la ejecución de las tareas diarias relacionadas con el funcionamiento de la misma.

- **Hosting y dominio:** estos dos conceptos deben abonarse para la puesta en marcha de la tienda. Luego, se renuevan abonando un canon anual.
- **Equipo informático:** compra de una computadora y un lector de códigos de barra. Este equipo será utilizado exclusivamente por el encargado del sitio web, para su operatoria diaria. También será necesaria la compra de un teléfono celular, que se utilizará como medio de comunicación con los clientes.
- **Estanterías:** compra de tres estanterías para anexar a las existentes en el depósito, que serán asignadas exclusivamente al almacenaje de los productos ofrecidos en la tienda on line.
- **Inventario inicial:** se comprará un stock inicial de productos, con los cuales se formará el catálogo de la tienda. Esta inversión se hará principalmente en los artículos de venta exclusiva on line dentro de las líneas artística, papelería, oficina y escritura. El resto de los productos, se desprenderán del stock de la tienda física, ya que se cuenta con cantidades suficientes, reduciendo así el monto del desembolso inicial.

En la siguiente tabla se presentan los montos estimados para cada una de estas inversiones:

Inversión inicial

Concepto	Monto
Programación tienda on line	\$ 10.000
Hosting y dominio anual	\$ 2.388
Equipo informático	\$ 35.000
Estanterías	\$ 7.500
Inventario inicial	\$ 75.000
TOTAL	\$ 129.888

Tabla 1 Detalle de conceptos inversión inicial. Fuente: elaboración propia.

2. COSTOS OPERATIVOS

En relación a los costos asociados al funcionamiento diario de la tienda on line, se deberá abonar de manera mensual:

- Salario: del encargado de la operatoria del sitio web. Compuesto por el sueldo más las contribuciones patronales correspondientes. También se debe tener en cuenta el pago del sueldo anual complementario y las vacaciones, y el servicio de ART.
- Honorarios de la agencia de marketing digital: por el servicio ejecución de la estrategia de comunicación.
- Abono del servicio de cobro por tarjetas de crédito: canon mensual fijo, por el servicio asociado al cobro de ventas con tarjetas de débito y crédito.

Otra partida de egreso que será clave para la ejecución del modelo de negocio, es el presupuesto destinado a publicidad. Como se mencionó anteriormente toda la publicidad del sitio se hará de manera on line, por lo que se deberá contar con un presupuesto mensual para ejecutarlo. En conjunto con la agencia de marketing, se definirá el monto necesario, según la planificación establecida. Se estima que durante el primer semestre el monto a invertir mensualmente será de \$2500.

En la tabla a continuación se detallan los montos estimados que se abonará por las partidas de gastos mencionadas:

Concepto	Monto
Salario encargado	\$ 28.000
Honorarios agencia de marketing	\$ 3.000
Publicidad	\$ 2.500
Servicio tarjetas de crédito	\$ 400
TOTAL	\$ 33.900

Tabla 2 Detalle de costos fijos. Fuente: elaboración propia.

Además de los costos fijos mensuales mencionados, se producirán costos variables como:

- Costo de la mercadería: valor de costo de las unidades vendidas.
- Costo del material de embalaje: cajas, etiquetado, bolsas, cinta adhesiva, relleno de seguridad.
- Impuestos: la carga impositiva estará formada, principalmente, por el IVA a pagar (resultante de la diferencia entre el débito fiscal por las ventas y el crédito fiscal de las compras), el impuesto a los ingresos brutos.
- Comisión tarjetas de crédito: arancel descontado por las ventas realizadas con tarjetas de crédito y débito.

Existen otros costos de servicios y recursos que, si bien serán consumidos por la tienda on line, ya se abonan actualmente por el funcionamiento de la tienda física. Entre dichos costos se encuentran: el alquiler de salón donde está el depósito, servicios como internet y luz, y seguro contra robo e incendio.

10. LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO

Habiendo desarrollado y explicado los componentes de cada uno de los módulos del modelo de negocio, se presenta a continuación de manera gráfica cómo queda completo el lienzo canvas:



Figura 19 Lienzo del modelo de negocio: tienda on line Cromática Librería. Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIÓN

Por medio de la información desarrollada a lo largo del informe puede apreciarse como la metodología Canvas constituye una destacada herramienta para el desarrollo de un nuevo modelo de negocio. Por medio del diseño del lienzo de negocio y sus nueve módulos se contemplan todas las áreas y aspectos esenciales que dan forma a una idea de negocio.

Los conceptos estudiados acerca del comercio electrónico y el marketing digital han aportado los lineamientos y herramientas fundamentales que se necesitan para la puesta en marcha y el funcionamiento de la tienda online. A raíz de los cambios y avances tecnológicos que se desarrollan constantemente en esta industria, se entiende que será necesario mantener nivel de capacitación y formación que permita mantenerse a la vanguardia.

Luego de realizar un análisis detallado del entorno externo a la organización, se procedió a la construcción de la matriz de evaluación del factor externo. Esta herramienta arrojó como resultado que la empresa cuenta con un potencial superior al promedio del sector para ingresar con éxito al canal digital. En cuanto a su estado interno, la organización presenta una posición sólida, que respalda la iniciativa de expansión a través de la tienda on line.

La construcción del lienzo del modelo de negocio permitió contemplar las particularidades de cada área involucrada en el proyecto. Partiendo de la definición del público objetivo y sus características se procedió al diseño de la propuesta de valor y el resto de los módulos hasta obtener el lienzo completo. Valiéndose de la automatización y accesibilidad de las herramientas a implementar, la puesta en marcha y ejecución de la tienda on line presenta un alto nivel de factibilidad.

Entre los principales aspectos que se destacan luego de elaborar el modelo se pueden mencionar la posibilidad de abarcar un nuevo público con una oferta diseñada especialmente y que el trabajo en paralelo con la tienda física aportaría importantes beneficios en cuanto al aprovechamiento de los recursos físicos y económicos. Otro aspecto favorable para el desarrollo del proyecto es la disponibilidad del capital necesario para la inversión inicial, dado que no comprende una suma demasiado elevada, por lo que no será necesario recurrir al financiamiento externo ni a su costo asociado.

Observando todas las variables analizadas y atendiendo a la iniciativa de los propietarios en relación a continuar construyendo una organización caracterizada por el crecimiento y la innovación, se considera favorable la puesta en marcha del nuevo canal on line.

BIBLIOGRAFÍA

Libros y publicaciones:

Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2010). *Generación de modelos de negocios*. País: Editorial.

Boone, Louis E. y Kurtz, David L. (2011). *Marketing Contemporáneo*. Boston: Cengage Learning.

Kerin, Roger; Hartley, Steven y Rodelius William (2014). *Marketing*. México: McGRAW-HILL.

Stanton, William; Etzel Michael y Walker Bruce (2007). *Fundamentos de Marketing*. México: McGRAW-HILL.

Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.

David, Fred (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.

Porter, Michael (2008). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México: Grupo Editorial Patria.

Colveé, José Luis (2013). *Guía práctica de e-commerce para pymes: primeros pasos hacia el éxito*. España: Antecom.

Casanova, S., y Villazán, F. (2013). *Clasificación de los modelos de negocio en el comercio electrónico*. España: INCEPTUM.

Asociación Española de la Economía Digital (2012). *Libro blanco de logística para comercio electrónico*.

Asociación Española de Comercio Electrónico y Marketing Relacional (AECEM). Libro blanco del comercio electrónico. Guía práctica para pymes.

Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2016). *Estudio de comercio electrónico en Argentina 2016*.

Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2017). *Estudio de comercio electrónico en Argentina 2017*.

Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2018). *Estudio de comercio electrónico en Argentina 2018*.

Recursos informáticos:

Página web de la Organización Mundial de Comercio: www.wto.org/spanish/tratop_s/ecom_s.htm

<https://es.slideshare.net/jorgemanriquechavez/canales-y-relaciones-con-clientes>

<http://abcdelemprendedor.blogspot.com/2014/03/metodo-canvas-i.html>

https://www.genwords.com/blog/que-es-el-marketing-digital#Ventajas_del_Marketing_Digital

<https://carlosguerraterol.com/como-hacer-un-plan-de-marketing-digital/>

<http://www.estrategiasdemarketingonline.com/pilares-estrategia-marketing-online/>

<https://marketerosdehoy.com/marketing/que-es-la-tasa-de-conversion/>

https://www.genwords.com/blog/que-es-el-marketing-digital#Por_que_es_necesario_tener_una_estrategia_de_Marketing_Digital

<https://expansion.mx/mi-carrera/2014/08/20/10-rasgos-que-distinguen-a-un-millennial>

<https://es.shopify.com/blog/44067077-conoce-a-los-millennials-y-su-comportamiento-como-emprendedores-y-consumidores>

<https://wuombo.com/definiendo-perfil-comportamiento-los-consumidores-millennials/>

https://www.comunica-web.com/verarticulo-millennials-que-es-definicion-caracteristicas_833.php

<https://sell.emprendepyme.net/como-se-gestionan-los-pedidos-en-woocommerce.html>

<https://www.ciudadano2cero.com/que-es-google-analytics/>

<https://donweb.com/es-ar/web-hosting?>

https://www.donwordpress.com/blog/ecommerce/montar-tienda-online-wordpress-woocommerce#8-_Gestionar_los_pedidos_de_la_tienda

ANEXO A

Pantalla de trabajo del módulo “Pedidos” en Woocommerce

The screenshot displays the WooCommerce 'Pedidos' (Orders) management interface. The top navigation bar shows 'Hola, Tanten Moda' and 'UpdraftPlus'. The left sidebar contains various site management tools. The main content area displays a list of orders with the following columns: Pedido, Fecha, Estado, Facturación, Total, and Acciones.

Pedido	Fecha	Estado	Facturación	Total	Acciones
#13883 Karlos Ros	hace 7 horas	Completado	Karlos Ros, España via PayPal - Tarjetas Crédito / débito	Currency: EUR € 31	
#13882 Briseida Guitton	3 Ago, 2019	En espera	Briseida Guitton, Perú via Western Union - Envío en Efectivo (Sin Tarjeta)	Currency: PEN S/115	
#13881 Verónica Santis	3 Ago, 2019	Procesando	Verónica Santis, Chile via PayPal - Tarjetas de Crédito / Dólares	Currency: CLP \$ 23.999	
#13880 Marcela Sturzenegger	2 Ago, 2019	Completado	Marcela Sturzenegger, Argentina via MercadoPago - Tarjetas de Crédito / Débito y Efectivo	Currency: ARS \$ 1.399	
#13878 MARIA DEL CARMEN MARTINI	1 Ago, 2019	Completado	MARIA DEL CARMEN MARTINI, Argentina via MercadoPago - Tarjetas de Crédito / Débito y Efectivo	Currency: ARS \$ 1.399	
#13877 Jesica Bruzz	1 Ago, 2019	Completado	Jesica Bruzz, Argentina via MercadoPago - Tarjetas de Crédito / Débito y Efectivo	Currency: ARS \$ 1.399	
#13876 Catalina Gonzalez Cekalovic	1 Ago, 2019	Procesando	Catalina Gonzalez Cekalovic, Chile via PayPal - Tarjetas de Crédito / Dólares	Currency: CLP \$ 23.999	
#13875 Marcela Alejandra CASTRONUEVO	1 Ago, 2019	Completado	Marcela Alejandra CASTRONUEVO, Argentina via MercadoPago - Tarjetas de Crédito / Débito y Efectivo	Currency: ARS \$ 1.399	
#13874 Vanesa Carolina			Vanesa Carolina Rodriguez, Argentina	Currency: ARS	

Figura 20 Módulo pedidos en Woocommerce. Ejemplo tomado de www.sell.emprendepyme.net

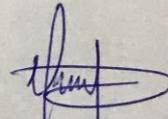
DECLARACIÓN JURADA – RES. 212/99-CD

“El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta derechos de terceros”.

Mendoza, 11 de Setiembre de 2019

Tirapu Paniagua
Marina Natalia
Apellido y nombre

25920
Nº Registro


Firma