



*Universidad Nacional
de Mar del Plata*



Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa distribuidora de bebidas

Agostina Leofanti y Sofía Liello

Trabajo Final de la Carrera Ingeniería Industrial

Departamento de Ingeniería Industrial

Facultad de Ingeniería

Universidad Nacional de Mar del Plata

Mar del Plata, 2021



RINFI se desarrolla en forma conjunta entre el INTEMA y la Biblioteca de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

Tiene como objetivo recopilar, organizar, gestionar, difundir y preservar documentos digitales en Ingeniería, Ciencia y Tecnología de Materiales y Ciencias Afines.

A través del Acceso Abierto, se pretende aumentar la visibilidad y el impacto de los resultados de la investigación, asumiendo las políticas y cumpliendo con los protocolos y estándares internacionales para la interoperabilidad entre repositorios



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-
NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).



*Universidad Nacional
de Mar del Plata*



Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa distribuidora de bebidas

Agostina Leofanti y Sofía Liello

Trabajo Final de la Carrera Ingeniería Industrial

Departamento de Ingeniería Industrial

Facultad de Ingeniería

Universidad Nacional de Mar del Plata

Mar del Plata, 2021

Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa
distribuidora de bebidas

Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa distribuidora de bebidas

Agostina Leofanti y Sofía Liello

Evaluadores:

Esp. Ing. Luciana Tabone

Facultad de Ingeniería. Universidad Nacional de Mar del Plata

MBA Lic. Ricardo de Elorza

Facultad de Ingeniería. Universidad Nacional de Mar del Plata

Director:

Mg. Ing. Antonio Morcela

Facultad de Ingeniería. Universidad Nacional de Mar del Plata

Codirectora

Ing. Mercedes Cabut

Facultad de Ingeniería. Universidad Nacional de Mar del Plata

Agradecimientos

En primer lugar, queremos agradecer a nuestro director y codirectora de tesis, Antonio Morcela y Mercedes Cabut, quienes nos guiaron y nos brindaron todos sus conocimientos para que pudiéramos llevar a cabo este trabajo final. Siempre con excelente predisposición y respondiendo rápidamente a todas nuestras inquietudes.

También agradecer a nuestras familias por habernos brindado la mejor educación posible y habernos apoyado y contenido mientras transitábamos la carrera. Por último, no podemos dejar de agradecer a nuestras cinco amigas que nos dio la ingeniería, Martina, Victoria, María, Martina y Valentina, que nos acompañaron en largas tardes de estudio y trabajos en grupo, haciendo que el paso por la facultad resultara inolvidable.

ÍNDICE

Agradecimientos.....	III
ÍNDICE.....	IV
RESUMEN.....	IX
PALABRAS CLAVE	IX
I. INTRODUCCIÓN	1
1 Objetivos	1
2 Descripción de la empresa	2
2.1.1 Evolución de la organización.....	2
2.1.2 Cartera de productos.....	3
2.1.3 Organigrama y estructura de la empresa	7
II. MARCO TEÓRICO.....	9
3 Revisión de conceptos	9
3.1 Marketing	9
3.1.1 Marketing Tradicional	9
3.1.2 Marketing 4.0	10
3.2 Las metodologías ágiles.....	12
3.3 Modelo de negocios-metodología canvas	12
3.4 Pronósticos mediante Crystal Ball	16
3.5 Diseño de servicios	17
3.6 Mutación tecnológica, capacidades de absorción, elementos de la industria 4.0, y Modelo de gestión de la tecnología - MOGIT.....	18
3.7 Indicadores de evaluación, seguimiento y control, que permitan la implantación del nuevo servicio.....	20
3.8 Análisis Económico	23
III. DESARROLLO	26
4 Exploración del entorno.....	26
4.1 Definición del mercado a abarcar	26
4.2 Características y tendencias del mercado	26
4.3 Competidores.....	31
4.4 Relevamiento de preferencias de uso y consumo	33
5 Desarrollo de la nueva unidad de negocio.....	37

Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa
distribuidora de bebidas

5.1	Segmentación de mercado.....	37
5.2	Estimación de la demanda	37
5.3	Propuesta de valor	39
5.3.1	Características del servicio a ofrecer.....	39
5.3.2	Posicionamiento de marca	40
5.4	Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva	45
5.4.1	Canales.....	45
5.4.2	Medios de pago.....	48
5.5	Relación con los clientes.....	54
5.6	Recursos y actividades clave	55
5.7	Asociaciones clave.....	55
5.8	Seguimiento y control.....	56
5.9	Análisis Económico	59
5.9.1	Ingresos y estrategia de posicionamiento de precios	59
5.9.2	Estructura de Costos.....	59
5.9.3	Flujo de Fondos	60
IV.	CONCLUSIONES	62
	BILIOGRAFÍA.....	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Red de distribución de Grupo Comercial del Mar. Fuente: Elaboración propia.	2
Figura 2 - Línea de tiempo basada en los acontecimientos históricos de la empresa Comercial del Mar. Fuente: Elaboración propia.	3
Figura 3 – Segmentos de la división cervezas. Fuente: Elaboración propia.	4
Figura 4 - Segmentos de la división vinos. Fuente: Elaboración propia.	4
Figura 5 – Divisiones de la unidad de negocio de bebidas sin alcohol. Fuente: Elaboración propia.	5
Figura 6 - Organigrama Comercial del Mar S.A. Fuente: Elaboración propia.	7
Figura 7 – Nueve elementos de un modelo de negocio. Fuente: Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, 2010.	13
Figura 8 - Nuevo logo de Comercial del Mar S.A. Fuente: Publiway-Grupodelmar.	40
Figura 9 – Perfiles actualizados de Instagram y Facebook. Fuente: Publiway-Grupodelmar.	41
Figura 10 – Inicio de Instagram de la empresa. Fuente: Publiway-Grupodelmar.	42
Figura 11 – Inicio de la página web institucional. Fuente: Publiway-Grupodelmar.	42
Figura 12 – Ejemplos de papelería de la empresa. Fuente: Publiway-Grupodelmar.	43
Figura 13 – Ejemplos de cartelera en la vía pública. Fuente: Publiway-Grupodelmar.	43
Figura 14 – Ejemplos de merchandising. Fuente: Publiway-Grupodelmar.	44
Figura 15 – Ejemplos de plotters en la flota de la empresa. Fuente: Publiway-Grupodelmar.	44

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Fases del canal de venta.....	14
Tabla 2 - Indicadores para las cuatro perspectivas.....	22
Tabla 3 - Categorías de competidores.....	32
Tabla 4 - Evolución de los medios de pago, datos en %.....	35
Tabla 5 - Opciones de logística, datos en %.....	36
Tabla 6 - Costos de comisión por venta en Mercado Libre.	45
Tabla 7 - Costos mensuales de Tiendanube.	46
Tabla 8 - Comparación de proveedores de tiendas virtuales.	47
Tabla 9 - Cobro a través de Mercado Libre..	49
Tabla 10 - Cobro con Mercado en tienda online y con link de pago.....	49
Tabla 11 - Cobro con Mercado Pago con Point.	49
Tabla 12 - Cobro con Mercado Pago con QR.....	50
Tabla 13 - Costo de financiación de cuotas en Mercado Pago..	50
Tabla 14 - Costos de financiación en Mercado Pago por el programa Ahora..	50
Tabla 15 - Cobro con Todo Pago con mPOS, QR, E-commerce y botón de pago..	51
Tabla 16 - Costo de financiación en cuota de Todo Pago con mPOS, QR, E-commerce y botón de pago..	51
Tabla 17 - Costos de financiación en Todo Pago por el programa Ahora.	52
Tabla 18 - Cobro con Mobbex por MultiPOS u orden de pago.....	52
Tabla 19 - Interés para el cliente por abonar en cuotas en Mobbex.....	52
Tabla 20 - Interés para el cliente por abonar con programa Ahora en Mobbex.....	53
Tabla 21 - Tiempo de disponibilidad de dinero según pago en cuotas en Mobbex.	53
Tabla 22 – Criterios de selección para tienda virtual.	53
Tabla 23 - Tablero de Comando Integral.	59
Tabla 24 – Estructura de costos..	60
Tabla 25 – Flujo de fondo cuatrimestral.....	61
Tabla I.1 – Previsión de la demanda en datos exactos.....	67
Tabla II.1 – Flujo de fondos: Primer año.....	69
Tabla II.2 – Flujo de fondos: Segundo año.....	71

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolución del volumen de ventas por división.	5
Gráfico 2 - Evolución del volumen de ventas de cerveza.....	6
Gráfico 3 - Evolución del volumen de ventas anual.	6
Gráfico 4 - Evolución de la Venta de Bebidas Alcohólicas. Argentina, 1999-2013.....	27
Gráfico 5 - Evolución de volúmenes de ventas (Variación porcentual vs. mismo período del año anterior).....	28
Gráfico 6 - Categorías más populares compradas por primera vez en 2020.	30
Gráfico 7 - Motivos que traccionan la compra online en %.	34
Gráfico 8 - Desventajas de comprar online en %.....	34
Gráfico 9 - Demanda pronosticada.	38
Gráfico I.1 – Previsión de la demanda.....	66
Gráfico II.1 – Punto de equivalencia para la opción de logística propia y la tercerizada por Andreani.....	72

Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa
distribuidora de bebidas

*Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa
distribuidora de bebidas*

RESUMEN

El presente trabajo se desarrolló en una empresa distribuidora exclusiva de los productos de Cervecería y Maltería Quilmes con más de 25 años de trayectoria, situada en la ciudad de Mar del Plata, Argentina. Los clientes de la empresa son autoservicios, kioscos, refrigerados (restaurantes, bares, lugares de comida rápida) y almacenes. Se analizó el desarrollo e implementación de un nuevo modelo de negocios para la organización, basado en un nuevo canal de venta online, destinado a un segmento de mercado que la empresa no posee en su cartera, el consumidor final. Para ello, se procedió a relevar las tendencias de consumo del mercado. Con las mismas, se definió la porción de mercado a satisfacer, y se definieron los canales que más se adaptarían a las preferencias de los consumidores, garantizando la rentabilidad del negocio para la empresa. De esta manera, se estimó que el proyecto resultaría rentable, con un valor neto actual (VNA) positivo de USD 13834,69. Además, una tasa interna de retorno (TIR) del 23%, que es mayor a la tasa de descuento del 10% y un retorno sobre la inversión (ROI) de 2,60, también positivo.

PALABRAS CLAVE

Venta online, bebidas, modelo de negocios, consumidor final, distribuidora, tendencias de consumo.

*Development and implementation of a new online sales channel for a beverage
distribution company*

Abstract

This market analysis was developed in a distribution company, which distributes “Cervecería y Maltería Quilmes” products. The company is located in Mar del Plata, Argentina and has more than 25 years of experience. The customers of the company are self-service businesses, drugstores, bars, restaurants and stores. The study looks for analyze the development and implementation of a new sales channel for the company centered on the final consumer, a kind of customer which the company did not attend before. In order to do that, the consumption trends needed to be reviewed, to be able to understand how much of the market share could be covered and how to adapt the sales channel to the consumer preferences, to ensure a positive return on investment.

Keywords

Online sale, beverage, business model, final consumer, distribution company, consumption trends.

I. INTRODUCCIÓN

Se propone implementar una nueva unidad de negocio digital, a través de un nuevo canal de venta online dirigido a consumidores finales. Este cambio se manifiesta en la introducción a un nuevo segmento de mercado, el consumidor final, y en una nueva modalidad de venta para la empresa.

Dichas adiciones al modelo de negocio actual de la empresa permitirán tanto a los empleados como a la organización, interactuar en un mundo altamente dinámico y competitivo, en el cual es necesario estar a la vanguardia de manera que se pueda conseguir una favorable y sostenida participación en el mercado.

En este mundo cambiante resulta necesario que los servicios o productos que ofrece una organización se vayan modernizando y adaptando a las exigencias actuales, tanto de los clientes, como de los mercados, y por supuesto encontrar las dinámicas de trabajo que ayuden a optimizar la eficiencia de sus recursos.

Algunos de los beneficios que se podrían lograr a través de este nuevo canal de venta entre otros, son la mejora de la imagen de la empresa ante sus clientes y su competencia, el ofrecimiento de más beneficios a los consumidores, un incremento de las ventas, el fortalecimiento de la lealtad del cliente y la generación de barreras de entrada a los competidores.

1 Objetivos

Objetivo general

Analizar y establecer las variables tecnológicas y de contexto que permitan desarrollar una nueva unidad de negocio virtual orientada a consumidores finales para una empresa distribuidora de bebidas, Comercial del Mar S.A.

Objetivos específicos

- 1) Utilizar técnicas de inteligencia competitiva para caracterizar el contexto del negocio, en referencia a la demanda y segmentación.
- 2) Aplicar metodologías ágiles de diseño para el nuevo servicio.
- 3) Analizar la factibilidad comercial de un canal online para venta minorista (nuevo servicio).
- 4) Establecer las características de la mutación tecnológica necesaria para la incorporación del nuevo servicio.
- 5) Realizar una justificación económica y establecer indicadores de evaluación, seguimiento y control, que permitan la implantación del nuevo servicio.

2 Descripción de la empresa

2.1.1 Evolución de la organización

Comercial del Mar S.A es una distribuidora exclusiva de los productos de Cervecería y Maltería Quilmes con más de 25 años de trayectoria, ubicada en la ciudad de Mar del Plata, Argentina. La misma forma parte del Grupo Comercial del Mar, junto con otros tres centros de distribución ubicados en Balcarce (Comercial de las Sierras), Necochea (Pampa Alta) y Tres Arroyos (Comercial de los Arroyos), cuyas ubicaciones y puntos de distribución se pueden observar en la Figura 1.



Figura 1 - Red de distribución de Grupo Comercial del Mar. Fuente: Elaboración propia.

Como la historia de la empresa lo refleja, la misión de la compañía es convertirse en una de las concesionarias líderes de la red de Quilmes. La presencia actual de la misma es fruto de diversos acontecimientos que se pueden observar en la Figura 2.

Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa distribuidora de bebidas



Figura 2 - Línea de tiempo basada en los acontecimientos históricos de la empresa Comercial del Mar. Fuente: Elaboración propia.

2.1.2 Cartera de productos

Son diversas las marcas con las que trabaja la empresa, y las mismas se pueden dividir en las siguientes divisiones: Aguas, Gaseosas, Bebidas Saborizadas, Bebidas Energizantes, Bebidas Isotónicas, Cervezas y Vinos.

En primer lugar, se detalla la unidad de negocio de bebidas con alcohol, compuesta por la división de cervezas y vinos. En la Figura 3, se muestran las diferentes marcas de la división cervezas. Las ventas de esta unidad representan el 62% de las ventas totales en hectolitros de la compañía. Las mismas están segmentadas de acuerdo a la rentabilidad que le proveen a la empresa. El segmento *high end* se compone de las marcas Stella Artois, Corona y Patagonia y el mismo es el más relevante para la empresa, y el que mayor rentabilidad provee, debido a que sus productos poseen elevado valor económico. El mix de venta de dicho segmento se aproxima al 15% del volumen de venta de cervezas en hectolitros. El segundo segmento más relevante para la compañía es el *core +* y se compone de las marcas Andes y Budweiser, siendo el mix de venta de este segmento el 20%. Por último, el segmento *core* está integrado por las marcas Brahma y Quilmes. El mismo representa un mix de venta del 65%. La estrategia del distribuidor consiste en buscar un crecimiento del mix *high end* por las características que el segmento aporta a la empresa.

Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa distribuidora de bebidas



Figura 3 – Segmentos de la división cervezas. Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 4 se observan las distintas marcas que componen la división de vinos. Las mismas son Novecento Raíces, Novecento, Capriccio Fiore y Dante Robino. La división compone el 0,7% de las ventas totales en hectolitros de la compañía. Cabe destacar que es una unidad de negocio nueva, ya que se implementó en junio del año 2020.



Figura 4 - Segmentos de la división vinos. Fuente: Elaboración propia.

Para terminar con los productos de la empresa, en la Figura 5 se describen las divisiones correspondientes a la unidad de negocio de bebidas sin alcohol. Siendo las mismas: aguas, gaseosas, bebidas saborizadas, bebidas energizantes, bebidas isotónicas. Los porcentajes de venta en hectolitros que representa cada división sobre el total de ventas de la compañía, son respectivamente: 5%, 26,6%, 3,7%, 0,3% y 1,6%.

Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa distribuidora de bebidas



Figura 5 – Divisiones de la unidad de negocio de bebidas sin alcohol. Fuente: Elaboración propia.

La evolución de cada una de las divisiones en volumen de venta expresado en hectolitros durante los últimos 5 años se muestra en los Gráficos 1 y 2.



Gráfico 1 - Evolución del volumen de ventas por división. Fuente: Elaboración propia.

Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa distribuidora de bebidas

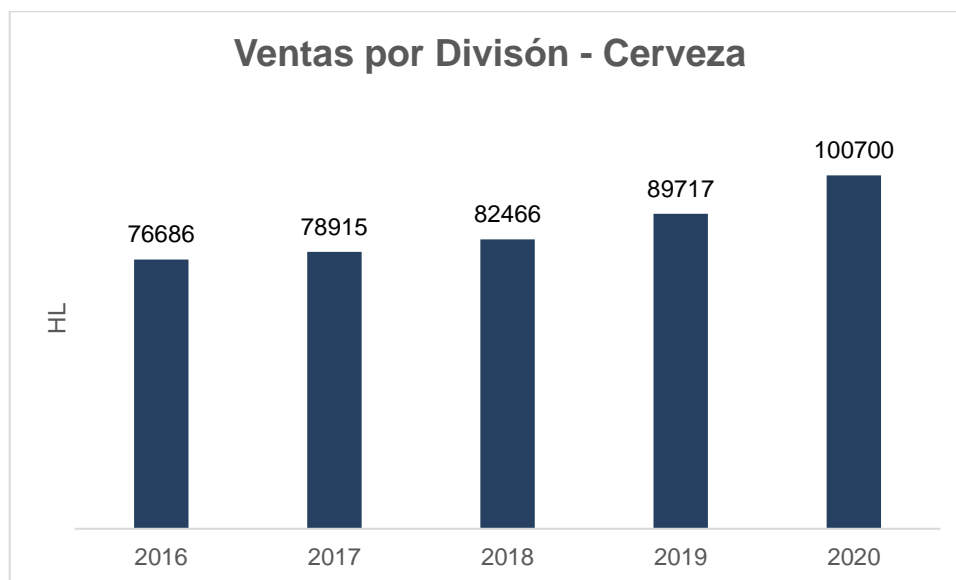


Gráfico 2 - Evolución del volumen de ventas de cerveza. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en el Gráfico 1, existe una leve caída en la variedad de Gaseosas, Bebidas Saborizadas e Isotónicas. Dicho descenso se justifica en las tendencias de consumo del mercado de dichas categorías. Por otro lado, en el año 2020 se incorporó a la cartera de productos distribuidos por la empresa, la división de vinos.

También, se puede afirmar que la categoría líder de la empresa es la cerveza, la cual aumentó sus ventas año a año de forma significativa, tal como se aprecia en el Gráfico 2.

Actualmente, la empresa se encuentra en pleno proceso de desarrollo debido a que, en los últimos 5 años, ha experimentado un gran crecimiento en el volumen de ventas, como así también en la variedad de productos. En el Gráfico 3 se puede observar la evolución del volumen de ventas anual.

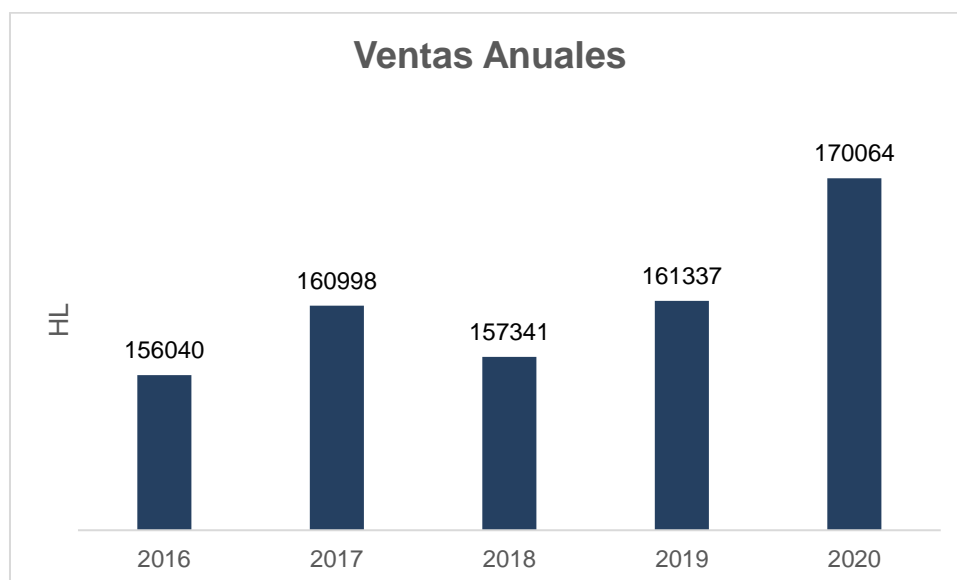


Gráfico 3 - Evolución del volumen de ventas anual. Fuente: Elaboración propia.

Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa distribuidora de bebidas

2.1.3 Organigrama y estructura de la empresa

La dirección general del Grupo Comercial está a cargo de su socio mayoritario (quien cumple la función de director) y del Gerente General de la empresa. La sucursal central cuenta con 4 áreas estrechamente interrelacionadas y bajo comunicación constante para desarrollar las actividades de la empresa de manera eficiente. Estos cuatro sectores pilares de la organización son Administración, Procesos, Logística y Ventas, contando cada uno de ellos con un Jefe de Área quien dirige y gestiona sus actividades.

Al trabajar con productos con una pronunciada estacionalidad de demanda y en una zona turística donde se ve potenciada dicha demanda, la cantidad de personal se ve afectada directamente siendo los sectores de Logística y Ventas los cuales más incrementan su fuerza de trabajo en estas etapas de mayor actividad. En la Figura 6 se puede observar el organigrama de Comercial del Mar S.A.

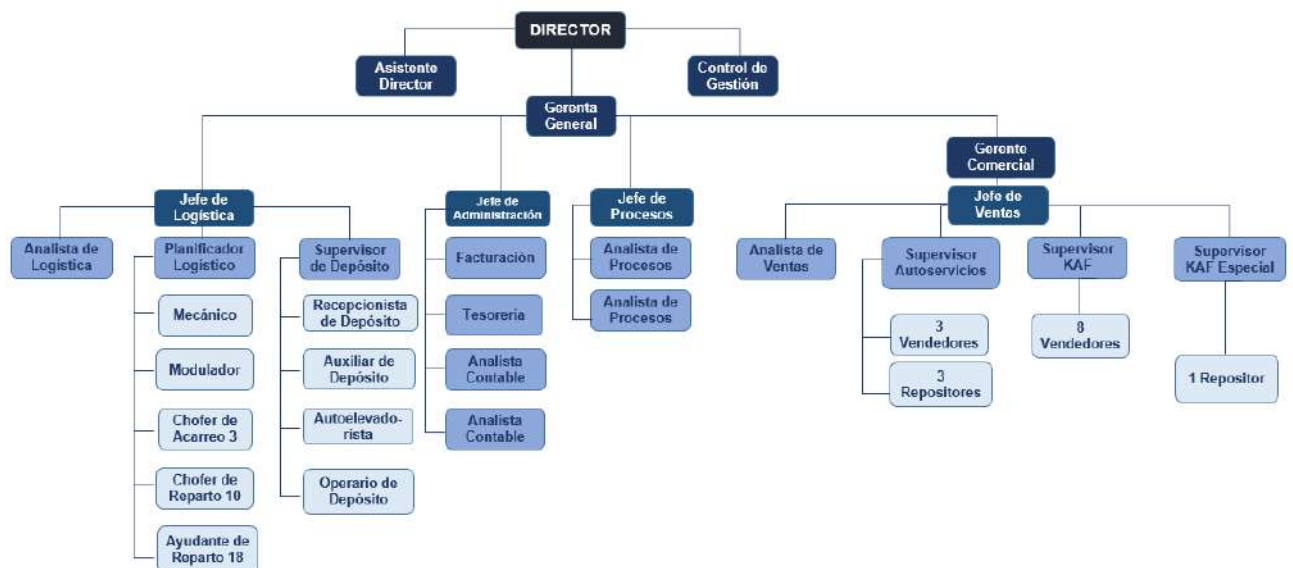


Figura 6 - Organigrama Comercial del Mar S.A. Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la estructura comercial de la empresa, la misma se compone en orden de jerarquía, por un gerente de ventas, un jefe de ventas, tres supervisores y un analista de ventas, once vendedores y cuatro repositores. Cabe destacar que si bien los vendedores y repositores responden todos a sus respectivos supervisores, estos últimos tienen el nivel de jerarquía más bajo del sector (diferencia que se detalla en la Figura 6) ya que los repositores no toman los pedidos ni gestionan las negociaciones con los clientes. El proceso de venta se realiza de manera presencial, en el cual los vendedores visitan a sus respectivos clientes y cargan sus pedidos al sistema del distribuidor. El pago que efectúan los clientes es recibido por los camioneros al momento de entregar la mercadería.

Para la entrega y cobro de pedidos, la compañía cuenta con una flota total de quince camiones. Durante los meses de verano se utiliza la totalidad de los camiones, mientras que en invierno entre ocho y diez de ellos. La empresa alcanza 2000 puntos de venta durante el

Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa
distribuidora de bebidas

verano, mientras que en la temporada más baja llega a 1700. Para aumentar la capacidad del servicio de venta y entrega de pedidos durante los meses de verano se contrata personal temporario para las áreas de venta y logística.

II. MARCO TEÓRICO

3 Revisión de conceptos

3.1 Marketing

3.1.1 Marketing Tradicional

Para Philip Kotler, “el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes”. (Kotler y Setiawan, 2017).

Según Jerome McCarthy, “el marketing es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir con las metas de una organización al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mecanismos aptos a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente”. (Kotler et al, 2017).

Stanton, Etzel y Walker, proponen la siguiente definición de marketing: “El marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización”. (Kotler et al, 2017).

El marketing, tiene sus inicios en la segmentación de mercado, una práctica de agrupar el mercado en porciones de clientes homogéneos en función de sus perfiles geográficos, socioeconómicos, demográficos, psicográficos y conductuales. Posteriormente, se procede a la focalización de mercado, una práctica de selección de uno o más segmentos a los que se compromete una marca en función de su atractivo y adecuación a la marca. La segmentación y la focalización son aspectos fundamentales de la estrategia de una marca. Permiten una asignación eficiente de recursos y un posicionamiento más nítido, permitiéndole a una marca atender segmentos múltiples, cada uno con ofertas diferenciadas. (Wilensky A., 1989).

En un sentido tradicional, una marca es un conjunto de imágenes (un nombre, un logotipo y un eslogan) que genera la diferenciación con sus competidores. Además, una marca también es la representación de la experiencia general del cliente que una empresa ofrece a sus clientes. Por lo tanto, una marca establece las bases para definir la estrategia de una empresa, ya que cualquier actividad en la que participe la compañía estará asociada a la marca. De aquí surge el concepto de posicionamiento de la marca, que es una estrategia comercial que pretende conseguir que un producto o servicio ocupe un lugar distintivo, relativo a la competencia, en la mente del consumidor. Es por ello que una marca debe tener un posicionamiento claro y coherente, así como un auténtico conjunto de diferenciación para respaldar el posicionamiento. El posicionamiento de la marca es esencialmente una promesa convincente que los profesionales del marketing transmiten para ganar las mentes y los corazones de los clientes. Para exhibir la verdadera integridad de la marca y ganar la

Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa distribuidora de bebidas

confianza de los clientes, los mercadólogos deben cumplir esta promesa con una diferenciación sólida y concreta a través de su mezcla de marketing. (Kotler et al, 2017).

Por otro lado, el mix de marketing es una herramienta para ayudar a planificar qué ofrecer y cómo ofrecer a los clientes, denominada las cuatro P. Producto, Precio, Plaza o Punto de venta y Promoción. El Producto, responde a la pregunta ¿qué se va a vender?, donde se debe definir qué se les entregará a los consumidores y si realmente esto les será útil. Se deben establecer el concepto del producto, el nombre, las funciones, etc. en función de las necesidades y los deseos de los clientes, capturados a través de estudios de mercado. El Precio hace referencia a lo que se cobrará a los clientes por adquirir el producto en cuestión, considerando todos los costos en lo que se incurren para obtenerlo, es decir cuántos recursos le costará a la organización producir el producto, entregarlo y venderlo. Una vez que las empresas deciden qué ofrecer (Producto y Precio), deben decidir cómo ofrecer (Plaza o Punto de venta y Promoción). Se deben determinar los canales de distribución del producto con la premisa de ofrecer accesibilidad para los clientes. Por último, la Promoción donde se deben evaluar los mejores canales para divulgar la existencia y la información sobre el producto al público objetivo a través de diversos métodos, como publicidad, relaciones públicas y promociones de ventas. Cuando las cuatro P del mix de marketing se diseñan y alinean de manera óptima, la venta se vuelve menos desafiante a medida que los clientes se sienten atraídos por las propuestas de valor. (Kotler et al, 2017).

3.1.2 Marketing 4.0

Vivimos en un mundo altamente cambiante, atado a los avances tecnológicos que crecen día a día, exponencialmente. Dichos cambios, modifican nuestra forma de vida, las formas de relacionarnos y a las prácticas de comercialización en todo el mundo. En este contexto, resulta fundamental hablar de la necesaria convergencia entre el marketing digital y el marketing tradicional. En esta era de transición, se requiere un nuevo enfoque de comercialización, y así es que nace el concepto de Marketing 4.0 como la consecuencia natural de Marketing 3.0.

El Marketing 4.0 es un enfoque de marketing que combina la interacción en línea y fuera de línea entre empresas y clientes. (Kotler et al, 2017). La interacción digital por sí sola no es suficiente y la interacción fuera de línea representa una fuerte diferenciación. Ambas interacciones deben coexistir y ser complementarias, con el objetivo común de brindar una experiencia comercial superadora al cliente. Este tipo de marketing aprovecha la conectividad de máquina a máquina y la inteligencia artificial para mejorar la productividad de marketing mientras aprovecha la conectividad de persona a persona para fortalecer el compromiso del cliente.

El marketing debe adaptarse a la naturaleza cambiante de las rutas de los clientes en la economía digital. Se debe adoptar el cambio hacia un panorama empresarial más horizontal, inclusivo y social. El mercado se está volviendo más inclusivo, donde las redes sociales eliminan las barreras geográficas y demográficas, permitiendo que las personas se conecten y se comuniquen, y que las empresas innoven a través de la colaboración. Los clientes tienden a migrar hacia la orientación horizontal, donde se vuelven cada vez más cautelosos con las comunicaciones de marketing de las marcas y le atribuyen poder y confianza al factor f (amigos, familias, fanáticos y seguidores). Por último, el proceso de compra del cliente se está

Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa distribuidora de bebidas

volviendo más social, ya que los clientes están prestando más atención a su círculo social al tomar decisiones. Buscan consejos y revisiones, tanto en línea como fuera de línea. (Kotler et al, 2017).

En conjunto a la conectividad surgen algunas paradojas que se deben tener en consideración. Si bien la conectividad les da a los clientes abundante información, éstos también se vuelven demasiado dependientes de las opiniones de los demás, que a menudo superan las preferencias personales. Por otra parte, con la conectividad surgen oportunidades para que las marcas obtengan defensas o comentarios positivos, como así también, se convierten en propensas a atraer comentarios negativos. Toda gira y recae, en los comentarios y difusión de las marcas por parte de los usuarios. Son los clientes quienes se convierten en la clave del marketing en la economía digital. En esta economía, los clientes están socialmente conectados entre sí en redes horizontales de comunidades. Hoy, las comunidades son los nuevos segmentos. A diferencia de los segmentos, las comunidades se forman naturalmente por los clientes dentro de los límites que ellos mismos definen. (Kotler et al, 2017)

La comunicación constante de la identidad de marca y el posicionamiento de manera repetitiva, un factor clave de éxito en el marketing tradicional, puede que ya no sea suficiente. Con tecnologías disruptivas, ciclos de vida del producto más cortos y tendencias rápidamente cambiantes, una marca debe ser lo suficientemente dinámica como para comportarse de ciertas maneras en ciertas situaciones. (Kotler et al, 2017).

En un mundo conectado, el concepto de mix de marketing evolucionó para dar lugar a una mayor y fundamental participación de los clientes. Las nuevas P del Marketing 4.0 son las Personas, los Procesos, la Presencia y la Productividad. La primera P, las personas, hace referencia al conocimiento exhaustivo de los clientes objetivos. Es importante saber cuáles son los canales que les interesan, como así también las necesidades que tienen para poder satisfacerlas. También es fundamental saber sobre sus intereses, motivaciones y comportamientos. Por último, resulta clave generar la co-creación y la participación de los clientes desde el principio de la etapa de ideación, ya que las empresas pueden mejorar la tasa de éxito del desarrollo de nuevos productos involucrando en dicho proceso a los clientes desde sus inicios. La concreción también permite a los clientes personalizar productos y servicios, creando propuestas de valor superiores. En cuanto a los Procesos, toda empresa debe tener procedimientos para llevar adelante la marca que representan. Entre estos procesos, se destacan los relacionados a la atención al cliente y los canales de distribución. En un mundo conectado, los clientes exigen acceso a productos y servicios casi al instante. La Presencia es la forma en que la empresa interactúa con su comunidad, es decir, se trata de desarrollar en el ambiente en que se vende el producto o servicio. En este punto resulta esencial definir el posicionamiento estratégico de la empresa. Por último, la Productividad, la cual está definida por la calidad y el rendimiento. En este apartado, resulta fundamental la definición de indicadores KPI (*Key Performance Indicator*) clave para la empresa, los cuales deberán ser renovados periódicamente y deben permitir realizar un seguimiento y control de las cuestiones fundamentales del negocio.

Tradicionalmente, la promoción siempre ha sido un asunto unilateral, con empresas que envían mensajes a clientes como público. Pero con la proliferación de redes sociales les permite a los clientes responder a esos mensajes. También permite a los clientes conversar

Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa distribuidora de bebidas

sobre los mensajes con otros clientes. El aumento de los sistemas de calificación de los clientes ofrece una plataforma para que tengan conversaciones y ofrezcan evaluaciones de las marcas con las que han interactuado. (Kotler et al, 2017).

El marketing digital no pretende reemplazar el marketing tradicional. En la etapa inicial de interacción entre empresas y clientes, el marketing tradicional juega un papel importante en la creación de conciencia e interés. A medida que avanza la interacción y los clientes demanden relaciones más estrechas con las empresas, el marketing digital gana importancia. El papel más importante del marketing digital es impulsar la acción y la defensa. Dado que el marketing digital es más responsable que el marketing tradicional, su objetivo es generar resultados, mientras que el enfoque del marketing tradicional se busca iniciar la interacción con el cliente. La esencia de Marketing 4.0 es reconocer los roles cambiantes del marketing tradicional y digital en la construcción del compromiso y la promoción del cliente. (Kotler et al, 2017).

3.2 Las metodologías ágiles

Por definición, las metodologías ágiles son aquellas que permiten adaptar la forma de trabajo a las condiciones del proyecto, consiguiendo flexibilidad e inmediatez en la respuesta para amoldar el proyecto y su desarrollo a las circunstancias específicas del entorno. En esencia, las empresas que apuestan por esta metodología consiguen gestionar sus proyectos de forma flexible, autónoma y eficaz reduciendo los costos e incrementando su productividad. Estas metodologías permiten evaluar y diseñar un modelo de negocios poniendo al usuario en el centro, con la finalidad de validar rápidamente el negocio, contemplando los aspectos clave que hacen a satisfacer sus necesidades. (Petrillo, Morcela, Doumecq y Petrillo, 2013).

3.3 Modelo de negocios-metodología canvas

El modelo de negocios canvas es un esquema de análisis propuesto por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur que permite identificar los factores clave que definen un modelo de negocios, entendiendo al mismo como la base sobre la cual una empresa crea, proporciona y capta valor. (Osterwalder y Pigneur, 2010).

En la definición de este, resulta de vital importancia comprender las características de los clientes a los que se va a atender. El modelo propone analizar nueve elementos para definir y crear un modelo de negocios. Los mismos se observan en la Figura 7.

Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa distribuidora de bebidas



Figura 7 – Nueve elementos de un modelo de negocio. Fuente: Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, 2010.

En primera instancia, debe realizarse una segmentación de mercado, la cual divide un mercado en segmentos más pequeños de compradores que tienen diferentes necesidades, características y comportamientos que requieren estrategias o mezclas de marketing diferenciadas. Los mismos pueden agruparse en grupos, cuando se diferencian en sus necesidades, canales de distribución, tipos de relación, índice de rentabilidad por lo que la oferta que reciben es diferente.

A continuación, se debe generar una propuesta de valor, en la misma, se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. Es útil comenzar por analizar qué necesidad de los clientes es la que se va a satisfacer. De este modo es más sencillo ver qué paquetes de productos o servicios son convenientes de ofrecer a cada segmento de mercado, así como definir aspectos que agreguen valor al servicio.

Los canales de venta representan el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor. Los mismos son puntos de contacto con el cliente y desempeñan un papel primordial en su experiencia. Los canales cuentan con cinco fases distintas, aunque no siempre se abarcan todas. Se debe realizar la distinción entre canales directos y canales indirectos, así como entre canales propios y canales de socios comerciales, como se observa en la Tabla 1.

Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa distribuidora de bebidas

Tipo de Canal			Fases del Canal				
Propio	Directo	Equipo comercial	¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?
		Ventas en internet					
		Tiendas propias					
Socios	Indirecto	Tiendas de socios					
		Mayoristas					

Tabla 1 - Fases del canal de venta. Fuente: Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, 2010.

Los canales propios son directos, entre ellos, el equipo comercial interno, sitio web o tienda propia. Los canales de socios son siempre indirectos, entre ellos se puede mencionar la distribución por mayor, la venta por menor o sitios web de socios. Los canales de socios proveen menos márgenes de beneficios, pero permiten a las empresas aumentar su ámbito de actuación y aprovechar los puntos fuertes de cada uno de ellos. En cambio, los canales propios, más aún en los directos, los márgenes de beneficios son mayores, pero el costo de su puesta en marcha y gestión puede ser elevado. Se debe lograr encontrar el equilibrio adecuado entre los tipos de canales para integrarlos de forma que el cliente disfrute de una experiencia extraordinaria y los ingresos aumenten lo máximo posible.

Con respecto a la relación con los clientes, la misma varía según cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes pueden basarse en distintos fundamentos, tales como la captación de clientes, la fidelización de estos o la estimulación de las ventas. Es muy probable que el tipo de relación, así como su fundamento, varíe en el tiempo y con la maduración del modelo de negocio. Existen varias categorías de relaciones con clientes que pueden coexistir en las relaciones que una empresa mantiene con un segmento de mercado determinado. Entre ellas cabe mencionar la asistencia personal, que se basa en la interacción humana, el autoservicio, en la que la empresa no mantiene una relación directa con los clientes, sino que se limita a proporcionar todos los medios necesarios para que los clientes puedan servirse ellos mismos y los servicios automáticos, que combinan una forma más sofisticada de autoservicio con procesos automáticos.

Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa distribuidora de bebidas

El siguiente elemento para considerar en un modelo de negocio es la fuente de ingresos, que se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad. La fuente de ingresos más conocida (y la que se va a tratar en este trabajo) es la venta de los derechos de propiedad sobre un producto físico.

A su vez, también deben evaluarse los recursos clave, es decir, aquellos activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. Los mismos son necesarios para lograr crear y ofrecer una propuesta de valor a los diferentes segmentos de clientes. Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.

Por otra parte, es necesario analizar las actividades clave para la compañía, éstas son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione. Dichas actividades clave se pueden dividir en tres categorías: la producción, resolución de problemas y plataforma/red. La primera, está relacionada con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior. Esta actividad predomina en los modelos de negocio de las empresas de fabricación. La resolución de problemas implica la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente. El trabajo de consultorías, hospitales y otras empresas de servicios está ligado a la solución de problemas. Por último, los modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave están subordinados a las actividades clave relacionadas con la plataforma o la red. Las redes, las plataformas de contactos, el software e incluso las marcas pueden funcionar como una plataforma. Entre las actividades clave de esta categoría se encuentran la gestión de plataformas, la prestación de servicios y la promoción de la plataforma.

Otro elemento relevante a tener en cuenta son las asociaciones clave, que se componen de la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Cabe mencionar cuatro tipos de asociaciones: alianzas estratégicas entre empresas no competidoras, cooperación (asociaciones estratégicas entre empresas competidoras), *joint ventures* (empresas conjuntas para crear nuevos negocios) y relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Como último elemento se analiza la estructura de costos, es decir todos aquellos costos que implica poner en marcha un modelo de negocio. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. Dependiendo el tipo de negocio del que se trate, se puede hacer foco en dos extremos: los costos o el valor. Para algunas empresas resulta imprescindible crear y mantener una estructura de costos lo más reducida posible, con propuestas de valor de bajo precio, el máximo uso posible de sistemas automáticos y un elevado grado de externalización. En contrapartida, otras empresas se centran en la creación de valor, más allá de los costos. Las propuestas de valor *premium* y los servicios personalizados son rasgos característicos de los modelos de negocio basados en el valor.

Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa distribuidora de bebidas

De esta manera, definiendo cada uno de los nueve elementos mencionados anteriormente, es posible establecer un modelo de negocio que esté basado y enfocado en las necesidades y requerimientos del cliente para ofrecer el máximo valor posible.

3.4 Pronósticos mediante Crystal Ball

Crystal Ball es un programa de análisis de riesgo y de pronóstico, orientado a través de gráficos, destinado a disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones. Este software es un complemento de Microsoft Excel que amplía la potencia analítica de las hojas de cálculo. Crystal Ball es una herramienta flexible, que puede aplicarse para resolver prácticamente cualquier problema en que la incertidumbre y variabilidad distorsionen las predicciones de una hoja de cálculo. (León Sanchez D., Rodríguez M. y Muñoz Z., 2004)

Para determinar la confiabilidad del modelo pronosticado, se analiza el estadístico Durbin-Watson. De esta manera, es posible realizar una prueba de autocorrelación AR(1) sobre un conjunto de datos. Este contraste se centra en el estudio de los residuos de Mínimos Cuadrados Ordinarios (MCO).

La principal característica de una serie de datos con los residuos auto correlacionados es la tendencia definida de los datos. La auto correlación se produce cuando las variables independientes tienen una estructura temporal que se repite en determinadas ocasiones a lo largo del tiempo. Entonces, los residuos de hoy ($t=2$) dependerán de los residuos pasados ($t=1$) y no se cumplirá el supuesto de independencia del modelo lineal clásico. (Espejo y Fernández, 2009).

El valor del estadístico siempre debe estar entre 0 y 4. Si el estadístico de Durbin-Watson es sustancialmente menor que 2, hay evidencia de correlación serial positiva. Como regla general, si el estadístico de Durbin-Watson es inferior a 1, puede ser causa de alarma.

El coeficiente U de Theil es otra medida que permite analizar la efectividad del modelo seleccionado en la predicción. Las medidas de errores absolutos en lugar de los cuadráticos suelen presentar sesgos y éstos últimos penalizan en mayor medida los errores grandes. La elección depende de la importancia que se les dé a los grandes errores. El coeficiente de desigualdad U de Theil presenta una solución para estos escenarios. (Espejo, 2009).

- Si el valor de "U" es cercano a cero, supone una predicción perfecta. Su formulación está basada en la diferencia cuadrática que existe entre las tasas de crecimiento de la variable real y la estimada. Este coeficiente se puede utilizar para evaluar la efectividad del pronóstico a mediano plazo.
- Si "U" toma el valor unitario la predicción no mejora el método naive ($F_{t+1} = x_t$).
- Si "U" es mayor a 1 la capacidad predictiva del modelo es menor a la del método naive.

3.5 Diseño de servicios

La industria del servicio cobra gran relevancia debido a que cada vez, las personas tienen menos tiempo disponible, por lo tanto, contratan empresas o individuos que realicen las tareas que antes desempeñaban ellos mismos.

Un servicio se define como una acción o desempeño que ofrece una parte a otra que crea valor y proporciona beneficios. Su desempeño es intangible y por lo general no da como resultado la propiedad de ninguno de los factores de producción (Lovelock, Reynoso, D'andrea y Huete, 2004). Las empresas de servicios dirigen las economías modernas y son las responsables de la creación de la gran mayoría de nuevos empleos.

Como resultado de los adelantos en las telecomunicaciones (sobre todo el crecimiento de Internet), la entrega electrónica de servicios se encuentra en rápida expansión. Gracias al correo electrónico y a los sitios de Internet, incluso las empresas pequeñas tienen la opción de ofrecer sus servicios a través de grandes distancias geográficas. Una empresa que no pueda sobrevivir sirviendo en un segmento estrecho del mercado en un área geográfica limitada, ahora cuenta con la opción de incrementar en gran manera su potencial de mercado dentro del mismo segmento estrictamente definido (Lovelock et al, 2004). Entre las actividades que pueden ser redefinidas, la tecnología ofrece la posibilidad de diseñar nuevamente actividades relacionadas con la toma de pedidos, el pago y la distribución.

Los clientes adquieren productos y servicios en Internet por cuatro motivos principales, en el siguiente orden de importancia: comodidad, precio, ser el único medio y rapidez. La posibilidad de poder adquirir un servicio las 24 horas del día, desde la comodidad del hogar es particularmente atractivo para aquellos clientes cuya vida laboral les deja poco tiempo para estas actividades. De esta manera, tradicionales se enfrentan a una competencia cada vez más fuerte por parte de las empresas que venden a través de Internet.

Al momento de diseñar el canal por el cual se va a entregar el servicio, existen múltiples opciones. En primer lugar, cabe mencionar los *marketplaces*, esta es la manera más básica de comenzar a vender a través de internet. En Argentina, Mercado Libre y Alamaula son ejemplos de esta modalidad. Estas plataformas, permiten a las empresas comercializar sus productos con acceso a un gran número de compradores y sin inversión inicial. Sin embargo, es muy difícil lograr diferenciar el producto del de los competidores y la única manera de lograrlo es mediante el precio. Además, no es posible contar con técnicas de marketing digital para atraer clientes. Otra posible solución para ofrecer productos en línea es a través de SaaS (*Software as a Service*). En Argentina Tienda Nube es un ejemplo de esta modalidad. La solución SaaS implica aprovechar una plataforma existente en la nube para implementar la propia tienda. Al estar el sistema desarrollado e implementado en los servidores de la empresa que provee el servicio, la inversión es mínima, al igual que el costo mensual. De esta manera, si es posible aplicar el marketing digital, así como técnicas de analítica web y contar con clientes propios. Como desventaja, la personalización que admite la tienda es limitada y no se puede tener control de las cuestiones importantes, tales como la performance, el funcionamiento y la corrección de fallas, entre otros. Como otra solución, es posible implementar una tienda propia sobre un sistema *open source*. Magento es la plataforma líder en este tipo de soluciones. Este tipo de solución requiere una inversión un poco mayor que

Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa distribuidora de bebidas

las opciones mencionadas anteriormente, ya que, si bien es de código abierto, se necesita apoyo de profesionales de la informática, pero aun así es accesible para empresas PyME. Entre las ventajas, permite una alta flexibilidad funcional, técnicas de marketing digital y analítica web para una mejora continua de la tienda. El hecho de partir de una base open asegura contar con una base de estabilidad funcional, probada y aceptada por la comunidad. Aunque esta solución requiere apoyo de una empresa o un profesional con experiencia en la herramienta, la marca es dueña de su propia tienda virtual y de su base de datos con posibilidad de continuar el proyecto independientemente del proveedor que lo inició. Por último, es posible desarrollar una tienda virtual completamente a medida. Pero se debe tener en cuenta que para que un desarrollo de este tipo sea exitoso y superior a la implementación de un *open source*, la inversión debe ser muy alta. Solo es recomendable para grandes compañías. Es riesgoso realizar desarrollos de medida a baja inversión porque las tiendas virtuales resultan poco estables y normalmente de menor tasa de conversión que una tienda estándar. En desarrollos de alta inversión el desarrollo a medida permite flexibilidad total.¹

3.6 Mutación tecnológica, capacidades de absorción, elementos de la industria 4.0, y Modelo de gestión de la tecnología - MOGIT

Durante mucho tiempo, se sostuvo la teoría de que la gran empresa era el agente central en el proceso de innovación. Luego de los años 70, con la crisis de la posguerra, las actividades innovadoras dejaron de centrarse en la creación de nuevos productos y procesos, a través de laboratorios de investigación y desarrollo con la ayuda necesaria de las economías de escala, para pasar a dar importancia a los factores “no precio” como la calidad, el servicio de venta y la adaptación al cliente, entre otros. A su vez, también se puso el foco sobre la segmentación de mercados y el acortamiento del ciclo de vida de los productos. De esta manera, los procesos de innovación adquirieron un rol más importante en la búsqueda de competitividad. En este contexto, resulta relevante la mutación tecnológica, que no es el resultado del desarrollo de una tecnología específica. La misma proviene de la transición entre grandes conjuntos de tecnologías coherentes. Es pasar de una tecnología a otra, incorporar una tecnología que antes no tenía. Generalmente, es para sustituir la primera tecnología, probablemente conviven las dos por un tiempo, hasta que te adaptas a la segunda y luego descartas la primera. Va variando la tecnología, y la organización se va adaptando. La adaptación se tiene que dar con coherencia para que la mutación genere un impacto positivo. Posteriormente, a comienzo de la década de 2010, surge el concepto de Industria 4.0, también denominada Cuarta Revolución Industrial o era de la digitalización. Dicho cambio paradigmático, es producto del crecimiento exponencial de la tecnología y de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en las últimas décadas, y al constante trabajo de las industrias por adoptar y avanzar en la implementación de estas. (Yoguel y Boscherini, 2001).

¹ <https://allaround.digital/es/blog/canales-venta-online-crisis/>.

Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa distribuidora de bebidas

También, se trata de una nueva visión de la fábrica del futuro o fábrica inteligente. Implica la transformación digital de la industria y de las empresas con la integración de las nuevas tecnologías disruptivas. La industria 4.0 fusiona los sistemas físicos, los sistemas digitales y los sistemas biológicos, para generar una red de producción inteligente donde los distintos componentes interactúan y colaboran entre sí, lo cual modifica trascendentalmente la forma en que vemos y nos interrelacionamos con el mundo. Gracias a esto, se logra entender que gran parte de la información sobre los procesos de la empresa, se pierde. Es por ello que, para beneficiarse de la revolución tecnológica, es clave que dichos procesos se conviertan en datos, que puedan ser captados y analizados mediante sistemas de inteligencia artificial, para así aprender de ellos y volcarlos a los procesos de innovación para obtener mejoras. (Yoguel y Boscherini, 2001).

Dentro de las tecnologías que componen a dicha industria, cabe mencionar el Internet de las Cosas (IoT); Inteligencia artificial (IA) y la Big Data. IoT es la interconexión de dispositivos físicos y dispositivos inteligentes, integrados a través del uso de electrónica, software, sensores, actuadores y conectividad de red que permiten a estos objetos recopilar e intercambiar datos. Es decir, existe una interacción entre el mundo físico y biológico con los sistemas cibernéticos, permitiendo que estos dispositivos generen, intercambien y consuman datos con una mínima intervención humana. La IA es la sinergia con tecnologías avanzadas, equipos informáticos y distintos dispositivos tecnológicos, realicen tareas que normalmente requerirían inteligencia humana, como por ejemplo las capacidades de aprender, razonar, resolver problemas, la percepción visual, el reconocimiento de voz, la toma de decisiones y la traducción de idiomas. En conclusión, involucra los sistemas que tienen la capacidad de emular el comportamiento humano inteligente. Por último, Big Data es información de gran volumen, de alta velocidad, y alta variedad que exige formas innovadoras y rentables de procesamiento de información que permitan una mejor comprensión, toma de decisiones y automatización de procesos. Hace referencia a las soluciones de hardware y software que permiten capturar, almacenar y organizar el acceso a conjuntos de datos tan grandes donde los medios tradicionales de procesamiento de datos son insuficientes. Big Data generalmente se describe en cinco dimensiones que lo caracterizan, conocidas como las 5 V: velocidad, veracidad, variedad, volumen y variabilidad. (Petrillo et al, 2013).

En este contexto, es determinante para las empresas, desarrollar capacidades. Las mismas se definen como la acumulación de saberes, sea en el plano tecnológico u organizacional, ya que las dos dimensiones son necesarias a la hora de pensar en el desempeño de la empresa a largo plazo. Existen dos tipos de capacidades diferentes. Por un lado, la capacidad de innovación, que se entiende como el potencial de realizar innovaciones transformando conocimientos generales en específicos, a partir del desarrollo de competencias y procesos de aprendizaje. Por otro lado, se debe mencionar la capacidad de absorción, que se explica como la capacidad de absorber el conocimiento disponible en un entorno en el que dicho conocimiento existe, pero la empresa todavía no lo ha adquirido. De esta manera, los esfuerzos de las organizaciones deben centrarse en mejorar su capacidad innovadora y mantener su capacidad de absorción. Así, se puede notar el doble rol de la Investigación y Desarrollo (I+D), que por un lado es generadora de conocimientos, y a su vez es generadora de capacidades de absorción. Es por ello que lo más valioso que se obtiene de la inversión en I+D es el desarrollo de procesos de aprendizaje en el interior de la compañía, lo que lleva

Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa distribuidora de bebidas

a contar con capacidades tecnológicas-organizacionales acumuladas, que permiten el desarrollo de actividades innovadoras, así como innovaciones incrementales. Dicho aspecto resulta clave, ya que, sin el desarrollo de conocimientos, se dificulta la absorción de tecnologías desarrolladas por otras empresas. (Gutti, 2008).

Para dar respuesta a las nuevas realidades y lograr ser más competitivo, se deben valorar ciertas funciones clave, que componen el Modelo de la Gestión de la Innovación Tecnológica - MOGIT. En primer lugar, la empresa debe vigilar tanto el entorno interno como el externo, en busca de señales sobre la necesidad de innovar y sobre oportunidades potenciales. Para ellos debe basarse en técnicas de inteligencia competitiva como la vigilancia tecnológica. En segunda instancia, es clave focalizar la atención y los esfuerzos, es decir, seleccionar una estrategia concreta para dar solución específica a un determinado problema o para el aprovechamiento de una oportunidad. Entre los métodos para la focalización puede destacarse el modelo de las cinco fuerzas de Porter, que permite un exhaustivo análisis del entorno para no perder de vista ninguna variable importante. Consecuentemente, la empresa debe hacer foco en capacitarse, pero no en el sentido tradicional de la palabra, sino que hace referencia a enriquecer la estrategia que se haya elegido, dedicándole los recursos necesarios para ponerla en práctica. En esta instancia, una estrategia de alianzas tecnológicas puede resultar útil para asegurarse de obtener los conocimientos y recursos necesarios para fortalecer la estrategia. El siguiente paso consiste en implantar la innovación, para ello resulta imprescindible el trabajo en equipo, así como la adecuada gestión de proyecto y el posterior análisis de valor. Para completar el ciclo, la empresa necesita aprender de la experiencia. Resulta importante reflexionar y revisar experiencias de éxito y fracaso. De esta manera, se logra implementar la mejora continua y sentar las bases de aprendizaje para ser más fuertes y competitivos para el futuro. (Petrillo et al, 2013)

3.7 Indicadores de evaluación, seguimiento y control, que permitan la implantación del nuevo servicio

A la hora de implantar una estrategia de negocio, resulta indispensable definir los indicadores que permitirán realizar un seguimiento del desempeño de la actividad, pudiendo comparar a dichos indicadores con valores objetivos previamente definidos, analizar si existen diferencias entre los indicadores y los objetivos, y establecer planes de acción para corregir dichos desvíos. A dichos indicadores se los llaman también, KPI. (Kaplan Roberts y Norton David, 2002).

Una manera de gestionar dichos indicadores es a través de la implementación de un tablero de comando integral. Se trata de un sistema de gestión que permite gerenciar la implementación de un plan estratégico y trasladarlo a la acción, integrando la visión, misión, objetivos y estrategia a través de un conjunto de indicadores claves de actuación que colabora con la toma oportuna de decisiones. Esta herramienta está provista por un sistema de medición que agrupa un conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permite contar con un mayor conocimiento de la situación de la empresa. Las mediciones que se realizan son generales e integradas y vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los distintos elementos de los sistemas de una organización con el éxito financiero a largo plazo. Un tablero de comando integral correctamente diseñado debe

Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa distribuidora de bebidas

describir elocuentemente los objetivos y estrategias empresariales, transformándose en una herramienta de comunicación interna y externa de la organización. (Kaplan et al, 2002).

La medición es el primer paso para el control y la mejora. Si no se puede medir algo, no se puede entenderlo y en consecuencia no se puede controlar. Y si no se puede controlar, no se puede mejorar. Al momento de determinar indicadores para el seguimiento y control de un proyecto, es importante asegurar que los mismos cuenten con ciertas características para que resulten útiles. Es indispensables que los indicadores resulten representativos de la magnitud que miden, sensibles, para identificar cambios en la magnitud medida, fiables, en cuanto al origen de las mediciones y con proyección en el tiempo, para poder realizar comparaciones y analizar tendencias. (Kaplan et al, 2002).

El tablero de comando integral evalúa la actuación de una empresa a través de cuatro perspectivas balanceadas. En primer lugar, se miden las finanzas, que se vinculan directamente con la rentabilidad de la empresa, es decir, si la empresa obtiene ganancias suficientes para poder sobrevivir. Por otra parte, se evalúa la perspectiva del cliente. Para ello es necesario establecer una clara segmentación de clientes y mercado, en los cuales se va a competir. Dichos segmentos, son la fuente que representa el ingreso para cumplir con los objetivos financieros. Esta perspectiva permite medir de forma explícita la propuesta de valor que se entrega a los clientes seleccionados. En esta etapa, se debe traducir la visión y estrategia en objetivos concretos basados en el mercado y los clientes. Existe un grupo de indicadores centrales para la medición de la perspectiva del cliente. Los mismos son la cuota de mercado, el incremento de clientes, la retención de clientes, la satisfacción del cliente y la rentabilidad de los clientes. La cuota de clientes representa la proporción de ventas que posee una unidad de negocios. El incremento de clientes tiene que ver con la tasa de atracción de nuevos clientes de la organización. La retención de clientes se relaciona con la fidelidad de dichos clientes. La satisfacción del cliente evalúa la satisfacción de estos en relación a la propuesta de valor. Por último, la rentabilidad del cliente mide el beneficio neto que se obtiene de un cliente o un segmento, luego de descontar los gastos relacionados a mantener a ese cliente o segmento. En cuanto a la perspectiva del proceso interno, se deben identificar los procesos más críticos a la hora de alcanzar los objetivos establecidos en las perspectivas anteriores y medir y evaluar su cumplimiento. La última perspectiva del tablero de comando integral desarrolla objetivos para incentivar el aprendizaje y crecimiento en la organización. De los objetivos de las tres perspectivas anteriores surgen aquellos puntos en los que la organización debe ser excelente. De esta manera, el aprendizaje y crecimiento proporciona la estructura para que se logren alcanzar tales objetivos. En este contexto, esta cuarta perspectiva pone de manifiesto la relevancia de nutrir las capacidades de los empleados y las capacidades de los sistemas de información, así como la motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos. De esta manera, resulta clave enfocarse en dos dimensiones fundamentales que son la satisfacción del empleado y la retención de este. Sin embargo, se considera que la satisfacción del empleado induce a su retención. Para poder medir esta dimensión, es posible utilizar encuestas. En ellas es importante incluir aspectos importantes para los empleados tales como la participación en las decisiones, el reconocimiento, el acceso a la información necesaria, el espacio para el uso de la creatividad y la iniciativa propia, el apoyo de los directivos y la satisfacción en líneas generales con la empresa. A partir de los

Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa distribuidora de bebidas

resultados de la encuesta puede componerse un índice de satisfacción global del empleado. (Kaplan et al, 2002).

En la Tabla 2 se muestran los distintos indicadores más utilizados para cada perspectiva. Finalmente, se obtiene una imagen dinámica de la empresa para monitorear su funcionamiento, así como para reaccionar a tiempo y corregir las desviaciones para asegurar la mejora continua.

Perspectiva	Indicador general
Financiera	Rendimiento sobre las inversiones y valor añadido económico
Clientes	Satisfacción, retención y cuota de mercado
Procesos internos	Calidad, tiempo de respuesta, costo e introducción de nuevos productos
Aprendizaje y crecimiento	Satisfacción de los empleados y disponibilidad del sistema de información

Tabla 2 - Indicadores para las cuatro perspectivas. Fuente: Kaplan Roberts y Norton David, 2002.

En cuanto a las herramientas de analítica web, una de las más utilizadas es Google Analytics, lanzada en el año 2005 por la empresa Google. Dicha aplicación, se basa en la recolección de datos del tráfico de los sitios web, para luego procesar la información y mostrarla en forma de reportes. De esta manera, se obtienen indicadores relacionados a la audiencia del sitio web, el comportamiento de los consumidores y las compras virtuales realizadas y los resultados de las campañas de marketing lanzadas, entre otros. Para poder recolectar datos del sitio web o de una aplicación móvil, se le debe agregar al mismo un código de seguimiento, que es un fragmento de JavaScript. Dicho código, puede agregarse directamente en el código HTML de cada una de las páginas del sitio web. El código de seguimiento también comprueba si existe una *cookie* en el navegador del usuario que llega al sitio web. Una *cookie* permite que el sitio web pueda consultar la actividad previa del navegador. Al encontrar una, el código de seguimiento recolecta la información y la actualiza, de esta manera, también es posible conocer como el usuario llegó al sitio web en cuestión. Una vez que la información del código de seguimiento es enviada a los servidores de Google, la misma se procesa. En esta instancia es posible seleccionar configuraciones y filtros para organizar y seleccionar la información de manera que resulte útil para el análisis necesario. Como último paso, se obtiene el reporte, donde se muestra la información ya procesada en la interfaz de Google Analytics.²

Por otro lado, para medir la satisfacción del cliente, y tener un seguimiento y control de dicho indicador, existe el *Net Promoter Score* (NPS) es un sistema y un indicador para medir la lealtad y la satisfacción del cliente. Sus beneficios son claros, el mismo es un indicador sencillo de obtener y fácil de explicar que permite monitorizar a los clientes de una empresa y de su competencia en el tiempo. Sin embargo, no se debe perder de vista que es una métrica diagnóstica, por lo tanto, no brinda una visión del panorama completo. Su principal objetivo es descubrir la probabilidad de que una persona recomiende una marca, una empresa, un producto o un servicio a otra persona.

² <https://analytics.google.com/analytics/academy/course/6>

Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa distribuidora de bebidas

Para ello, se realiza una simple pregunta al cliente: ¿Cuál es la probabilidad de que recomiendes nuestro servicio a un amigo o familiar? Las respuestas son una escala del 0 al 10, en la que el 0 es “nada probable” y el 10 es “extremadamente probable”, mientras que el 5 es neutral. Los clientes que responden con un valor entre 9 y 10, describen un comportamiento de recomendación alto, y debido a esto se los asigna como promotores. Los que responden entre 7 y 8, muestran un comportamiento mucho más pasivo, por lo que se los denomina pasivos. Por último, los que puntúan entre 0 y 6, no denotan ningún comportamiento positivo para la empresa. Incluso, en muchos casos, sus opiniones hacia otras personas sobre la empresa son negativas, por lo que a ellos se los denomina detractores. Tras reunir las respuestas, el índice NPS se obtiene luego de dos pasos. En primer lugar, se debe restar el número de detractores al de promotores y consecuentemente, dicho número se divide por el total de respuestas obtenidas y se multiplica por 100. El resultado es el índice NPS. (Reichheld Frederick, 2013).

3.8 Análisis Económico

A continuación, se describen diferentes metodologías y criterios cuya finalidad es determinar la factibilidad económica de un proyecto.

Metodología del Punto de Equivalencia

Para decidir entre dos alternativas de inversión, se recomienda utilizar el método del punto de equivalencia. Para los casos en que los costos puedan ser expresados en función de una variable de decisión común, estas alternativas pueden evaluarse analítica o gráficamente por aplicación del criterio de punto de equivalencia, esto es el valor de la variable de decisión común para el cual, los costos de ambas alternativas son iguales. (Franklin A., Brealey, Richard A., Myers y Stewart C., 2020).

Valor Actual Neto

El valor actual neto (VAN) es un criterio de inversión que consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión para conocer cuánto se va a ganar o perder con esa inversión. También se conoce como valor neto actual (VNA), valor actualizado neto o valor presente neto (VPN). (Franklin et al, 2020).

Para el cálculo, se utilizan los flujos de caja al momento presente descontándolos a un tipo de interés determinado. El VAN expresa una medida de rentabilidad del proyecto en términos absolutos netos, es decir, en número de unidades monetarias. La fórmula para obtener el VAN se observa en la Ecuación 1.

$$x = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t}$$

Ecuación 1. Cálculo del VAN.

Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa distribuidora de bebidas

Io: Inversión realizada en el momento inicial.
n: Número de períodos de tiempo.
Ft: Flujos de dinero en cada período t.
k: Tasa de descuento exigido a la inversión.

Los criterios de decisión son los siguientes:

VAN > 0: El valor actualizado de los cobros y pagos futuros de la inversión, a la tasa de descuento elegida generan beneficios.

VAN = 0: El proyecto de inversión no genera ni beneficios ni pérdidas, siendo su realización indiferente.

Van < 0: El proyecto de inversión genera pérdidas, debe ser rechazado. (Franklin et al, 2020).

Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno (TIR) es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Es el porcentaje de beneficio o pérdida que tiene una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto. Dicha medida está muy relacionada con el valor actual neto (VAN), ya que además se define como el valor de la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero, para un proyecto de inversión dado. La TIR se expresa en porcentaje. (Franklin et al, 2020).

Para su cálculo, se debe tener en cuenta que la TIR es la tasa de descuento que iguala, en el momento inicial, la corriente futura de cobros con la de pagos, generando un VAN igual a cero, como se observa en la Ecuación 2.

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1 + TIR)^t} = 0$$

Ecuación 2. Cálculo de la TIR.

Io: Inversión realizada en el momento inicial.
n: Número de períodos de tiempo.
Ft: Flujos de dinero en cada período t.

Para tomar una decisión la TIR debe evaluarse frente a la tasa de descuento (k).

TIR > k: En este caso, la tasa de rendimiento interno es superior a la tasa mínima de rentabilidad exigida a la inversión, por lo tanto, el proyecto se acepta.

TIR = k: En esta situación, la inversión puede llevarse a cabo si mejora la posición competitiva de la empresa y no hay alternativas más favorables, ya que no da beneficios ni pérdidas.

TIR < k: No se alcanza la rentabilidad mínima que se le pide a la inversión, por lo tanto, el proyecto debe ser rechazado.

Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa
distribuidora de bebidas

Retorno sobre Inversión

A través de este indicador, es posible saber cuánto dinero le empresa va a ganar o perder el realizar determinada inversión. Su cálculo se observa en la Ecuación 3.

$$ROI = \frac{(Ganancia - Inversión)}{Inversión}$$

Ecuación 3. Cálculo del ROI.

ROI > 1: El proyecto es rentable, ya que la empresa gana dinero.

ROI = 1: La empresa no gana ni pierde dinero, por lo tanto, es indiferente realizar la inversión.

ROI < 1: El proyecto no es rentable, por lo tanto, no debe ser realizado. (Franklin et al, 2020).

III. DESARROLLO

4 Exploración del entorno

4.1 Definición del mercado a abarcar

Con la propuesta de la implementación del nuevo modelo de negocio, se busca abarcar un segmento de clientes al cual la empresa nunca había apuntado anteriormente, el consumidor final.

Se considera que dicho grupo de clientes pertenece a un segmento diferente ya que se cumplen ciertas condiciones. Sus necesidades requieren y justifican una oferta distinta; son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos; requieren un tipo de relación diferente; su índice de rentabilidad es muy distinto y están dispuestos a pagar por otros aspectos de la oferta. Esto se debe a que los volúmenes de compra de este grupo de clientes son considerablemente menores que el de los otros segmentos con los que trabaja la compañía. Por ello mismo, la relación que se mantiene con ellos, así como las ofertas y beneficios brindados, serán de otra naturaleza.

Se propone diseñar un modelo de negocio digital basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo. A través de la vigilancia tecnológica, se busca reconocer patrones, preferencias y tendencias del consumo de la venta online de bebidas (con y sin alcohol) de consumidores finales.

4.2 Características y tendencias del mercado

Evolución de las ventas y del consumo de bebidas alcohólicas

En Argentina, el consumo de bebidas alcohólicas se encuentra repartido entre dos grandes productos: la cerveza de muy bajo contenido alcohólico y el vino, una bebida alcohólica de graduación intermedia.

Mientras que durante la década del '80 el vino llegó a representar casi el 90% del negocio local de bebidas alcohólicas, en el año 2000 la tendencia se revirtió a favor de la cerveza. Parte de lo sucedido se atribuye a la producción de cervezas de mejor calidad, a la diferencia de precios entre ambos productos y a las preferencias e identificación de los más jóvenes y personas con menor poder adquisitivo a favor de la cerveza. Si bien el abandono del consumo de cerveza y su reemplazo por bebidas espirituosas y sidra es un fenómeno extendido por todo el mundo (Norteamérica, Europa Occidental, Australasia), en Latinoamérica y Europa del Este sucede lo contrario. En estas regiones su consumo es relativamente nuevo, por lo que la cerveza aún se ve beneficiada por el reemplazo de bebidas tradicionales, que en el caso de Argentina es el vino. El Gráfico 4 muestra la evolución de las ventas destinadas al mercado interno de vino y cerveza, en miles de hectolitros. Mientras que el consumo de ambos productos sufrió una caída entre los años 1999-2002, es a partir de la devaluación del peso

Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa distribuidora de bebidas

argentino en 2002 que el consumo de cerveza crece año a año en contraste con la tendencia decreciente que muestra el consumo del vino.

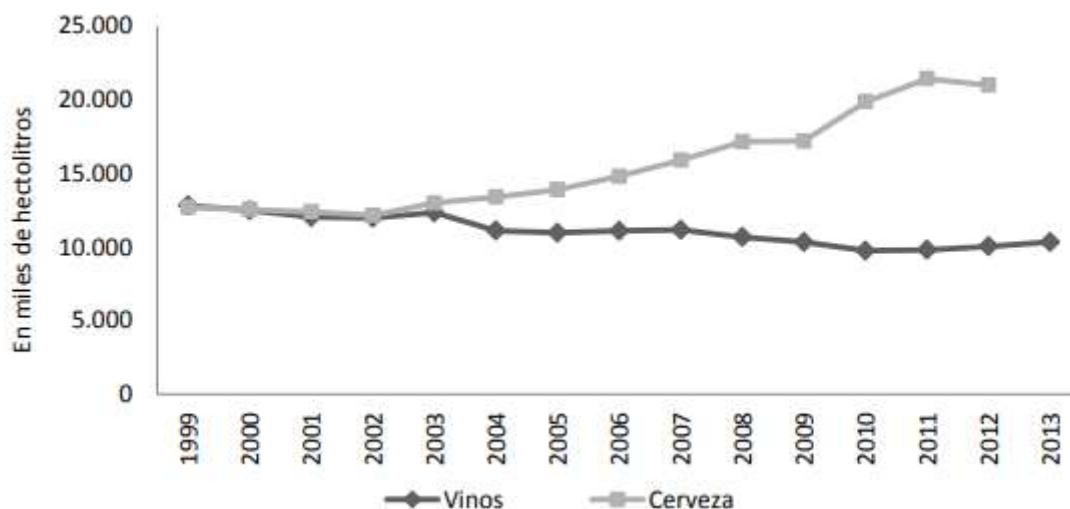


Gráfico 4 - Evolución de la Venta de Bebidas Alcohólicas. Argentina, 1999-2013. Fuente: Instituto Nacional de Vitivinicultura y Cámara de Industria Cervecera Argentina.

En el año 2010 el consumo total de cerveza en nuestro país alcanzó unos 19,8 millones de hectolitros. Con una participación de mercado del 19%, ocupó el segundo lugar dentro del consumo de bebida en general, luego de las gaseosas (42%) y el más importante dentro del consumo de bebidas alcohólicas, muy por encima de los vinos (11%) y licores (1%). Durante el período comprendido entre los años 2000-2012, mientras que las ventas de vino en Argentina sufrieron un retroceso del 19%, las ventas de cerveza crecieron un poco más del 67%.

La creciente calidad de la cerveza, los altos niveles de publicidad, el fortalecimiento de marcas y el desarrollo de nuevos segmentos son algunas de las estrategias que empleó la industria cervecera para consolidar dicho crecimiento. La Cámara de Industria Cervecera Argentina identifica cuatro tendencias para el mercado argentino: la desaceleración a partir del 2013 en la tasa de crecimiento del consumo de bebidas alcohólicas debido a la inflación; el retroceso en el ritmo de crecimiento del consumo en: restaurantes; bares; etc., debido a una población cada vez más cauta con el gasto que prefiere reunirse y consumir bebidas alcohólicas en la casa; la disminución en el consumo de bebidas internacionales como el whisky y su reemplazo por marcas locales debido a las restricciones a las importaciones y el dominio del canal en: supermercados; negocios; vinerías, etc., que concentra el 80% del volumen de venta de bebidas alcohólicas.

Evolución de las ventas de las bebidas sin alcohol

De acuerdo con los datos que maneja la Cámara Argentina de la Industria de Bebidas Sin Alcohol (CADIBSA), la caída en los volúmenes de ventas en 2020 llegó al 7,7% en comparación con el año anterior. En 2019, el sector ya había disminuido sus ventas un 15%. Con lo cual, en los últimos dos años, esta franja del consumo masivo registró una caída acumulada de 22,7%.

Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa distribuidora de bebidas

CADIBSA elabora estadísticas del volumen de ventas del sector, correspondiente a las empresas socias, como las cuatro embotelladoras de Coca Cola, Pepsico, Eco de los Andes, Jugos Citric y Baggio, entre otras. Estos datos incluyen a todas las categorías: gaseosas, aguas saborizadas, aguas con y sin gas, jugos, isotónicos y energizantes, como se puede observar en el Gráfico 5.

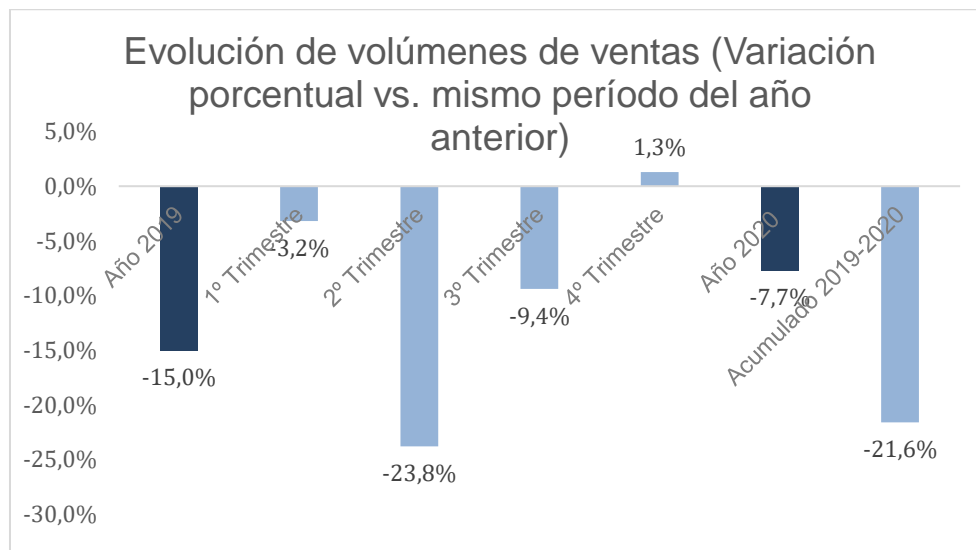


Gráfico 5 - Evolución de volúmenes de ventas (Variación porcentual vs. mismo período del año anterior). Fuente: CADIBSA (Cámara Argentina de la Industria de Bebidas sin Alcohol).

Si bien el primer trimestre del año inició con una menor disminución del volumen de ventas en comparación con el mismo período del año anterior (-3,2%), a raíz de la pandemia y del Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio, durante el segundo trimestre la industria registró un desplome en sus volúmenes de ventas de casi 24%.

El tercer trimestre continuó con una baja de 9,4% comparado con 2019. Finalmente, el cuarto trimestre cerró con un incremento del 1,3%, marcando un leve cambio de tendencia. Y en enero, también los registros mostraron un alza del 2%, comentaron en la cámara.

El consumo per cápita de bebidas sin alcohol viene en franco declive en los últimos años como resultado de la combinación de distintos factores. En primer lugar, debido a la disminución del poder adquisitivo de los consumidores, quienes migraron hacia marcas más económicas o jugos en polvo o concentrados. Y también, según CADIBSA, debido al impacto de la carga impositiva que tiene el sector (49%) que termina afectando al precio de venta.

Según la entidad, los impuestos que debe pagar el sector son los más altos en América Latina y son los que contribuyen a incrementar la informalidad del sector, estimada entre el 30 y el 40% del mercado.

Según las empresas reunidas en CADIBSA, la informalidad se ve reflejada en el crecimiento y proliferación de segundas marcas que se comercializan a precios sensiblemente inferiores. Una situación que enseguida remite a la icónica confrontación entre el número uno del mercado de las gaseosas, Coca Cola, versus Manaos, que la aventaja en volumen de ventas.

Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa distribuidora de bebidas

La actual variedad y calidad en la oferta de bebidas en el país es el resultado del desarrollo de un mercado altamente competitivo, tanto en el ámbito nacional como internacional, caracterizado por una gran innovación tecnológica y masivas inversiones en promoción y publicidad.

Evolución de las ventas de bebidas mediante el canal *online*

En el estudio de mercado realizado por la consultora Kantar World Panel, para la Cámara de Comercio Argentino (CACE), titulado “Los argentinos y el e-Commerce” en febrero 2021, se mencionan una serie de datos que caben destacar en este apartado.

El estudio consistió en la puesta en marcha y posterior análisis de los datos obtenidos a partir de una encuesta de alcance masivo. Para analizar la fase de la demanda, se entrevistaron a 1.105 consumidores finales entre 18 a 65 años de todo el país, que hubieran comprado online en los últimos 6 meses. Y para la fase de la oferta, se entrevistaron a más de 220 empresas socias de la CACE, de distintos rubros de todo el país, que realizaran ventas a través de internet.

El año 2020 ha sido un año sin precedentes, en el cual se presentó una situación a la que el mundo no se había enfrentado antes. Por el contexto de pandemia generada por la aparición del COVID-19, se dieron cambios radicales que aceleraron el crecimiento de las ventas online, y en pocos meses, se lograron innovaciones al mismo nivel que la última década. De esta manera, quedó demostrado que cada vez existe una mayor dependencia hacia el mundo online.

Las ventas online crecieron más de 300% en Latinoamérica durante el período de pandemia. Con un crecimiento interanual del 124%, la facturación de 2020 refleja este gran desarrollo de las ventas online durante este año, siendo la misma de \$905.143 millones.

Durante el 2020, crece la facturación a través de los *marketplaces*, donde 5 de cada 10 empresas realizaron ventas desde un *Marketplace*. Lo que también impacta en un incremento del 84% en órdenes de compra y un 23% del ticket promedio.

Se debe tomar en cuenta que el contexto de pandemia por COVID-19 impulsó fuertemente el desarrollo de esta vía de comercio, ya que casi el 8% de los argentinos realizaron compras online por primera vez durante el aislamiento social. De todos modos, se espera que este medio de comercio continúe en alza.

Y en línea con el incremento de la facturación, 9 de cada 10 empresas considera que la actividad de las ventas online 2020 fue mejor que el año anterior. Y se vislumbra un gran optimismo para el 2021, donde el 67% de las empresas considera que en 2021 le irá mejor que en 2020. Se espera que para 2023 las mismas aumenten 4 veces más que el comercio en tiendas físicas.

El desafío se encuentra en que los compradores tengan experiencias simples e integradas durante todo el proceso de compra. De esta manera, resulta clave poder darle al consumidor la facilidad de realizar búsquedas sencillas y completas, ofrecer formas de pago versátiles y

Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa distribuidora de bebidas

seguras y un buen servicio de *delivery* a domicilio. Todos los factores mencionados anteriormente, logran contribuir a la satisfacción del comprador virtual.

La industria de bebidas es una industria compleja con una amplia gama de fabricantes que poseen amplias carteras de productos. Distintas marcas y modelos tienden a dominar las diferentes regiones. Un fenómeno que se observa en este mercado es la concentración de numerosas marcas en unos pocos grupos. Estos grupos operan marcas que, en algunos casos, poseen profundas diferencias y tienen mercados objetivo muy diferentes entre sí.

De esta manera, la imagen de marca y el posicionamiento en la mente del consumidor son variables críticas que en muchos casos definen la elección de una marca por sobre la competencia.

Evolución de la categoría Alimentos y Bebidas

Cabe mencionar el abrupto crecimiento de la categoría de Alimentos y Bebidas, en lo que refiere al comercio virtual. Indumentaria y artículos deportivos, indumentaria no deportiva y alimentos y bebidas son el TOP3 de las categorías más populares de crecimiento del comercio online. Alimentos y bebidas escala 7 posiciones en el año de la pandemia.

En el año 2018, dicha categoría se encontraba en el puesto 15° en relación a las categorías de compra más populares. Posteriormente, en el año 2019, dicha categoría ascendió al puesto 10° y finalmente, en el 2020, la misma se ubica tercera en el ranking. La actividad de comprar alimentos o bebidas por internet ha crecido un 34% en 2020. La categoría de Alimentos y bebidas creció un 260% en el 2020 en cuanto a la facturación (\$149 billones) y es la 3er categoría de mayor facturación.

La cuarentena eliminó del ranking de categorías compradas por primera vez al turismo y espectáculos, dando paso a categorías relacionadas con alimentos, acondicionamiento del hogar, cuidado personal, cursos, carreras y seminarios, entre otros. Esto denota el gran impulso del comercio virtual para los alimentos y bebidas y demuestra que existe una oportunidad para aprovechar. En el Gráfico 6, se puede observar cuales fueron las categorías más compradas por primera vez en 2020.



Gráfico 6 - Categorías más populares compradas por primera vez en 2020. Fuente: Kantar World Panel.

4.3 Competidores

Para continuar con la exploración del entorno, se procede al estudio de la competencia. Para ello, se implementa la técnica de vigilancia competitiva del entorno, donde se relevan y detectan las diferentes características de los competidores, con el fin de aportar información de alto valor añadido. Luego se aplica la inteligencia competitiva, para conectar el saber de la organización con la acción, tomando como meta el posicionamiento estratégico de la organización a partir de la explotación eficiente de la información captada.

En definitiva, se trata de controlar de forma continua los acontecimientos que ocurren en determinados ámbitos (o puntos) estratégicos del negocio, para poder accionar de manera estratégica.

En primer lugar, se identifican los factores críticos de vigilancia, tales como tecnologías emergentes, competidores potenciales, desarrollo del mercado y del entorno. Luego, se identifican las fuentes o tipos de información de relevancia para seguir los factores críticos de vigilancia. A continuación, se eligen los medios de acceso y seguimiento de las fuentes de información, para posteriormente realizar un análisis, evaluación y organización de la información captada. Con el mismo, se valoran la trascendencia de los resultados. Por último, es necesaria la correcta difusión selectiva de la información elaborada, por los canales y a las personas adecuadas, con la finalidad de que la información generada se traduzca en estrategias y acciones pertinentes para conducir al éxito del negocio.

Como resultado de lo anteriormente mencionado, se procede a segmentar a la competencia en cuatro categorías, cuyo comportamiento y características se describen a continuación. En primer lugar, almacenes que realizan ventas a través de redes sociales. Poseen una zona de entrega limitada y realizan el cobro al momento de la entrega. Compiten con precio y con variedad de cervezas artesanales. La compra mínima debe realizarse por Pack.

En segundo lugar, se encuentran los *Market Places* Particulares. Estos pueden ser mayoristas con un gran desarrollo de la página y logística de entrega, o páginas especializadas en productos Premium como Craft Society de Quilmes. Algunos, poseen un mínimo de compra para la venta on-line. Ejemplos de esta categoría son Frávega, Mercado Libre, linio, Garbarino, entre otros.

Luego, los supermercados, compiten con la entrega complementada con otros productos y ofrecen la posibilidad de entregar por unidad. El precio de lista es más elevado, pero ofrecen promociones muy fuertes y convenios con tarjetas de crédito. Ejemplos de esta categoría son Carrefour, Vea, Día, entre otros.

Por último, las plataformas de envíos a domicilio nativas como lo son PedidosYa, Rappi, Glovo, Uber Eats, Wabi, entre otros. Dichas plataformas reúnen una gran cantidad de proveedores, en sus inicios gastronómicos, y luego de una amplia gama de categorías. Permiten a los consumidores hacer pedidos por Internet (a través de sus teléfonos inteligentes o computadoras) y recibirlos a través de *delivery*, teniendo la posibilidad de ver el estado y

Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa distribuidora de bebidas

ubicación del pedido en todo momento. Un resumen de la competencia se puede observar en la Tabla 3.





Categoría	Marcas Referentes
Almacenes	
Market Places	
Supermercados	
Plataformas de Delivery	

Tabla 3 - Categorías de competidores. Fuente: Elaboración propia.

4.4 Relevamiento de preferencias de uso y consumo

Compradores

Durante el año 2020 se anexaron un total de 1.284.960 compradores nuevos al comercio virtual, de este modo, la cifra de personas que utilizan este medio para realizar transacciones comerciales ascendió a 20.058.206. (Datos en base a población nacional conectada, provistos por INDEC).

Las características que tienen los compradores se pueden agrupar en dos grandes grupos, los compradores Pre-Pandemia y los compradores Post-Pandemia. (Kantar World Panel, 2021).

En cuanto al comprador Pre-Pandemia, el mismo está acostumbrado a comprar online y cuenta con experiencia, lo que generó que ampliara sus categorías de compra. Se estima 7 de cada 10 compradores de esta categoría compran al menos una vez al mes. Los mismos pertenecen a un nivel socioeconómico alto/medio alto y tienen entre 21 y 45 años. La mayoría de estos compradores realizan sus compras desde computadoras de escritorios y el 80 % prefiere recibir el producto en el domicilio.

Con respecto al comprador Post-Pandemia, este se caracteriza por ser incipiente y nuevo en el consumo virtual. Por necesidad o decisión, se acercaron al canal de venta online durante la pandemia. Se estima que 5 de cada 10 ya compran online al menos 1 vez al mes. Los mismos pertenecen a un nivel socioeconómico medio-bajo/bajo y se los fragmenta en dos grupos etarios, el primero entre 18 a 20 años, y el segundo, mayores a 45 años. Realizan las compras a través de teléfonos celulares. Se trata de un grupo más inmaduro y, por lo tanto, más exigente, por lo que demandan costos de envío más económicos, menores demora en el envío y asesoramiento online. El 70 % prefiere recibir el producto en el domicilio.

Finalmente, se encuentra un denominador común entre ambos compradores, el 99% están satisfechos con las compras online.

Motivos que traccionan la compra

Los principales motivos que traccionaron la compra virtual en el 2020, en comparación con el año anterior fueron el envío a domicilio, la facilidad para encontrar productos rápidamente y la seguridad en la operación. Dichos resultados se pueden observar en el Gráfico 7.

Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa distribuidora de bebidas

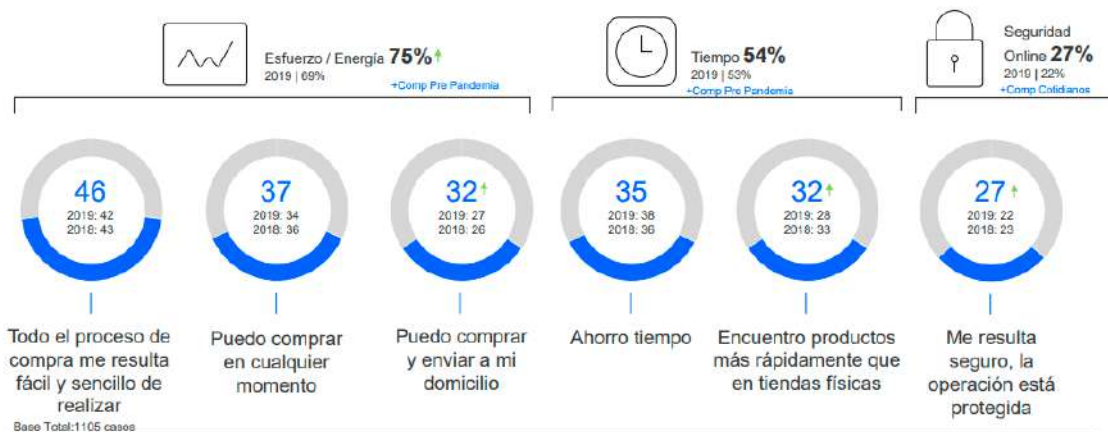


Gráfico 7 - Motivos que traccionan la compra online en %. Fuente: Kantar World Panel.

En contrapartida, los costos de envío son la principal barrera, además de no poder ver el producto antes de comprarlo. Son los nuevos compradores, incipientes en su camino en las ventas online, quienes aún expresan más barreras o desventajas. Por otro lado, el uso de tarjetas de crédito, así como las demoras en la entrega, resultaron obstáculos menos importantes para los consumidores en relación al año anterior. En el Gráfico 8 se amplían los motivos que representan trabas para las transacciones virtuales. (Kantar World Panel, 2021).

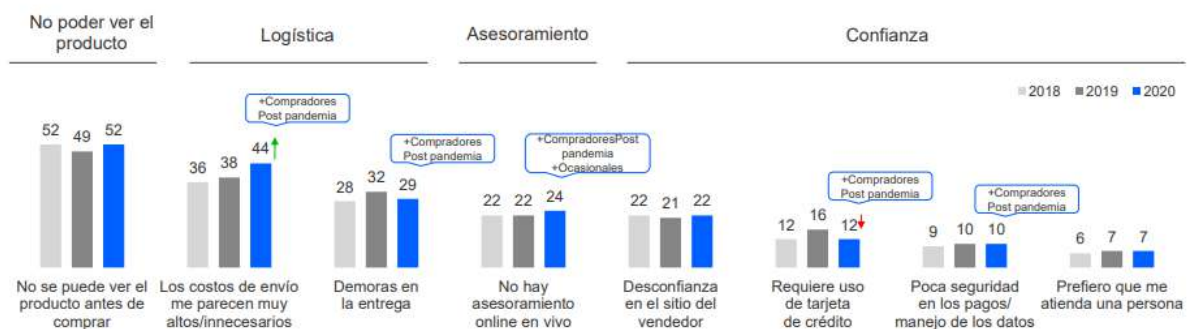


Gráfico 8 - Desventajas de comprar online en %. Fuente: Kantar World Panel.

Tipo de información que los compradores buscan

La información del producto y precios y promociones son el tipo de información que buscan los compradores online. Siendo los menos relevantes la disponibilidad de producto y la información de la tienda. (Kantar World Panel, 2021).

Dispositivos de búsqueda

El teléfono celular es el dispositivo más usado para búsquedas de productos, con un incremento del 34.9% vs 2019. El teléfono celular no sólo se consolidó en la búsqueda sino también en la compra. Los compradores cotidianos, regulares y los Post-Pandemia son los

Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa distribuidora de bebidas

que traccionan este incremento. A pesar de que los compradores estuvieron más tiempo en el hogar, el Mobile se consolida como dispositivo de búsqueda en detrimento del pc de escritorio y laptop.

El 95% buscó información online, con predominio del teléfono celular y con creciente relevancia de redes sociales. Esta misma situación se da en el caso de la compra en el local físico, ya que los compradores buscan información en línea antes de adquirir un producto. (Kantar World Panel, 2021).

Sitios de búsqueda

En línea con las tendencias globales, las apps/sitios Marketplace y las redes sociales ganan relevancia como fuentes de búsqueda de información en detrimento de los buscadores de páginas web. Los *marketplaces* tienen el 52% de las ventas globales del *e-Commerce*. (Kantar World Panel, 2021).

Medios de pago

El principal método de pago son las tarjetas de crédito, principalmente a través de una plataforma de pago.

El 78% del total de las ventas *online*, se realizaron con tarjeta de crédito. En la Tabla 4, se observa la evolución de los distintos medios de pago en porcentaje desde el año 2018 hasta el 2020. (Kantar World Panel, 2021).

	Anual 2018	MID 2019	Anual 2019	MID 2020
Tarjeta de crédito a través de plataforma de pago	59	63	56	59
Tarjeta de crédito a través de Gateway de pago	18	14	21	18
Pago en efectivo al retirar o recibir el producto o en Pago Fácil o Rapipago	11	10	11	10
Tarjetas de crédito en el lugar de compra o a través de internet	7	9	6	9
Billetera Electrónica	4	5	4	5
Transferencia bancaria, pagomiscuentas.com o linkpago.com	1	0	1	0
Tarjeta de crédito en el lugar de compra	1	0	1	0

Tabla 4 - Evolución de los medios de pago, datos en %. Fuente: Kantar World Panel, 2021.

Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa distribuidora de bebidas

Tipo de envío

En el contexto de Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio (ASPO) y el Distanciamiento Social, Preventivo y Obligatorio (DISPO) que impuso la pandemia provocada por el Covid-19, se consolida el interés de recibir el producto en el domicilio, especialmente entre los compradores más antiguos. De esta forma, el envío a domicilio desplaza al retiro en punto de venta como principal opción de logística, esta tendencia se puede observar en la Tabla 5. (Kantar World Panel, 2021).

	Anual 2018	MID 2019	Anual 2019	MID 2020
Envío a domicilio (ya sea con operador logístico, moto mensajería, etc.)	39	43	39	60
Retiro en punto de venta	54	46	50	33
Retiro en sucursal de operador logístico (OCA, Andreani, etc.)	4	11	9	7

Tabla 5 - Opciones de logística, datos en %. Fuente: Kantar World Panel.

5 Desarrollo de la nueva unidad de negocio

5.1 Segmentación de mercado

Actualmente, los clientes de la empresa se dividen en cuatro grandes grupos denominados canales de Marketing, segmentados en relación a las características de estos. Dichos canales son el canal de autoservicios (AS), los kioscos y almacenes (K+T), los bares y restaurantes refrigerados (REF) y los mayoristas (MAY). En cuanto a los volúmenes de venta actual, el grupo AS representa un 47,4% del volumen de venta total de la empresa en hectolitros, mientras que los K+T representan un 39%, los MAY un 9,8%, por último, los REF representan un 3,8% del volumen de venta total. Por las diferencias en volumen de venta de canal, las acciones y las formas de relacionarse que adopta la empresa para cada grupo, las estrategias que se utilizan con cada uno son considerablemente diferentes.

Con la implementación del nuevo modelo de negocio, se propone adquirir un nuevo canal de venta, el canal online. Esto conlleva a interactuar con un nuevo grupo de clientes para la empresa, el consumidor final. A su vez los mismos se agrupan en tres diferentes segmentos de acuerdo a sus características socioeconómicas. El grupo A pertenece a un nivel socioeconómico alto, quienes eligen la categoría *high end* de la compañía al momento de la compra. Luego, el grupo B, pertenece a un nivel intermedio. Este grupo elige la categoría *core+*, cuyo valor económico es menor que los de la categoría *high end*, pero aun si, mantiene un estándar de marca elevado. Por último, el grupo C pertenece a un nivel socioeconómico bajo. Este grupo elige la categoría *core*, siendo la misma la de menor valor económico, donde las marcas que la componen son las más populares de la compañía. Se elige la segmentación bajo el criterio socioeconómico de los consumidores, ya que la empresa ofrece diferentes categorías de productos, diferenciadas por calidad y valor económico.

Se elige una estrategia de segmentación diferenciada, en la cual se identifican tres segmentos específicos de mercado, anteriormente descriptos. Para cada segmento se ofrece un producto diferente con una campaña de marketing distinta.

5.2 Estimación de la demanda

El punto de partida para evaluar un proyecto debe ser la identificación de la demanda y de los posibles beneficios. La comprensión de estos factores es clave porque estos determinan si la inversión en verdad se justifica. El nivel de la demanda define la magnitud de la inversión, ya que define las cantidades estimadas a comercializar, y, en consecuencia, los costos asociados a vender y distribuir dichas cantidades. Son diversos los medios para estimar la demanda. En este caso, para ello, se procede a obtener valores de venta de otros distribuidores de la red de Cervecería y Maltería. Dicho método resulta sencillo y con un bajo costo para proceder a su investigación. Se caracteriza por preguntas orales, simples y objetivas. Del mismo modo se obtienen respuestas sencillas y objetivas. A través de dichas preguntas, se buscan reconocer las ventas a través del canal virtual, para los competidores. De esta manera, se espera identificar el posible peso que el canal podría adquirir para la empresa en cuestión.

Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa distribuidora de bebidas

Los valores de venta real expresados en hectolitros corresponden al distribuidor oficial de Cervecería y Maltería Quilmes, ubicado en la ciudad de Morón, Provincia de Buenos Aires. Dicho distribuidor, se considera que opera en un mercado semejante que el de Comercial del Mar. Ambos distribuidores pertenecen a la misma liga de mercado dentro de la compañía Cervecería y Maltería Quilmes, lo que se traduce en tener el un PBI semejante, densidad poblacional similar y una cantidad de refrigerados parecida.

Los valores históricos del distribuidor semejante a Comercial del Mar fueron analizados y afectados por el juicio de un experto, quien aporta su conocimiento y experiencia en el rubro en cuestión. Posteriormente, se procede a sesgar aquellos datos que, por sus magnitudes, no son representativos del comportamiento del mercado, pudiendo los mismos, afectar negativamente a la predicción del método. Integrar en este proceso, la opinión de un experto, a las variables cuantitativas, proporciona un valor agregado a la validez de la predicción. (Behnam, 2018).

Luego, con la muestra adaptada, los valores resultantes se extrapolan a la población de la ciudad de Mar del Plata. Por último, los mismos se utilizan como datos históricos para implementar la herramienta de predicción de Crystal Ball, y así obtener la demanda esperada en un horizonte temporal de dos años.

Con los resultados obtenidos, como se observa en el Gráfico 9, se concluye que se espera comenzar comercializando 44,87 hectolitros de cerveza por mes, y al cabo de dos años lograr un volumen de venta de 109,13 hectolitros de cerveza, siendo el crecimiento del canal de un 60%. (Anexo I).

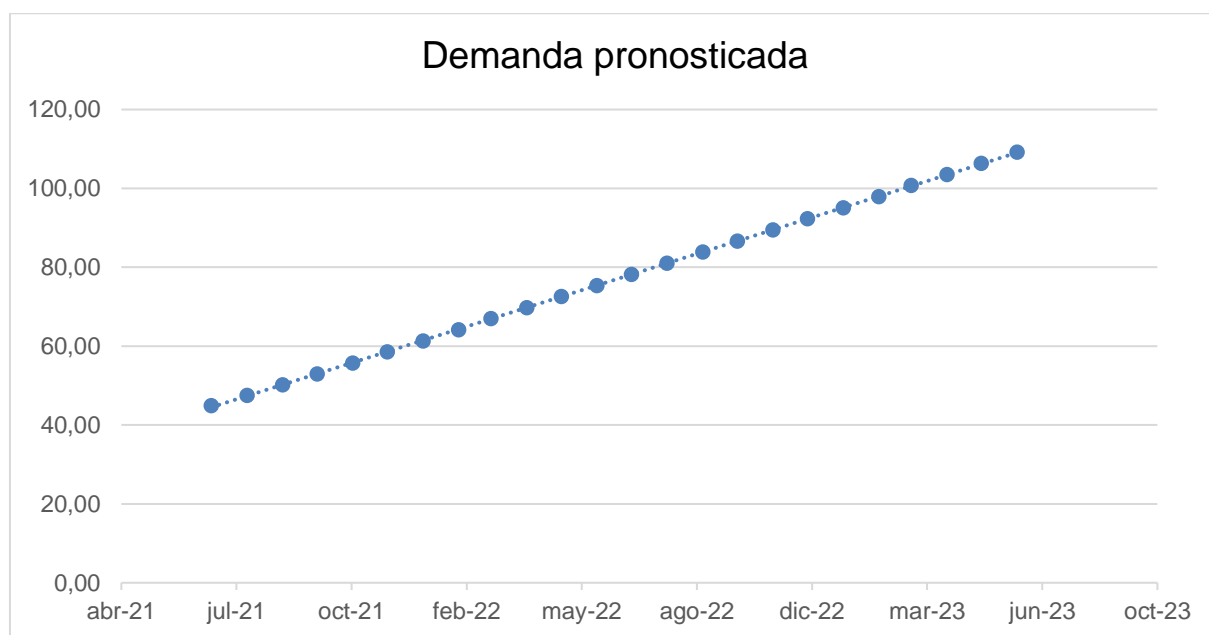


Gráfico 9 - Demanda pronosticada. Fuente: Elaboración propia.

5.3 Propuesta de valor

5.3.1 Características del servicio a ofrecer

Dentro de la industria de la bebida, en ocasiones resulta difícil lograr un producto diferenciado de la competencia, más aún, con la gran cantidad de competidores y marcas que circulan en el mercado. Es por ello, que una manera de conseguir este agregado de valor puede lograrse no sólo sobre el producto en sí, sino a través de su proceso de comercialización y la relación que se genere con el cliente.

A partir de la propuesta de la implementación del canal *on line* se busca posicionarse en la categoría de un *market place* especializado en la venta de cervezas y los vinos de la compañía. La inversión en una plataforma propia busca otorgar una calidad superior en cuanto a la interacción del cliente; y el foco en cervezas permitirá diferenciarlo como un espacio que, si bien apunta a distintos niveles socio económico, se concentra en el segmento de bebidas alcohólicas siendo este el fuerte de la empresa.

Identificando las nuevas 4P del Marketing 4.0, las personas, los procesos, la presencia y la publicidad se busca fidelizar a los clientes desde una mayor calidad de servicio, presencia en redes y una imagen institucional lograda a partir de la alianza con Cervecería y Maltería Quilmes.

Se busca un diferencial frente a los pequeños almacenes o mayoristas con venta en redes o incipientes *market place*, desde la posibilidad de incorporar procesos de entrega más eficientes y optimizados a partir de la estructura y tecnologías ya incorporadas en el resto de los canales de la empresa. Los mismos corresponden a, sistemas de ruteo, telemetría en los vehículos y software para la gestión del almacén y la gestión de cobros. La continua incorporación de sistemas de gestión de calidad ya adquiridos por la empresa, al deber responder a las exigencias como proveedor de Cervecería y Maltería Quilmes, permiten garantizar una rápida capacidad de alinear los procesos con foco en las necesidades del cliente. Toda esta tecnología, como también la experiencia del personal profesionalizado está puesta a disposición del nuevo canal on-line para el cual se proyecta un costo en horas de gestión y una tasa de uso de almacén acorde a la calidad del servicio a ofrecer.

Por otro lado, frente a competidores con una mayor experiencia en la entrega, como lo son los supermercados, la diferenciación se busca desde la presencia en redes y la publicidad buscando generar una comunidad de clientes que interactúen con la plataforma y la asocien como un espacio donde encontrar las marcas más reconocidas en cervezas y sus variedades.

De este modo, surge la oportunidad de diseñar un sistema de comercialización pensado totalmente en el consumidor y en su comodidad. En primer lugar, se busca que el cliente pueda acceder a los productos de Comercial del Mar desde donde lo desee, a través de una plataforma digital, simplemente desde su teléfono móvil, pudiendo evolucionar del modelo de atención actual que tiene la empresa. Cabe destacar este beneficio, donde el canal de venta online se comporta como una vidriera de productos virtual las 24 horas del día, lo que independiza al consumidor de la estructura comercial que impone el canal físico (con horarios de atención reducidos y la naturaleza del local ubicado en un punto particular

Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa distribuidora de bebidas

geográficamente). El cliente no debe trasladarse a un sitio en particular ni adaptarse a los horarios de un punto de venta físico para concretar una compra. Por otra parte, el cliente puede seleccionar distintos medios de pago, tales como tarjeta de débito, crédito, efectivo, entre otros. A su vez, puede gozar de diferentes promociones y beneficios, dependiendo el medio de pago elegido. También existe la posibilidad de elegir entre diferentes opciones de logística para obtener el producto, envío a domicilio o el retiro en punto de venta, en cualquier momento o programando un horario puntual. Se presenta la opción de realizar un pedido pre-armado, ya que a medida que la persona realiza compras en plataforma de la empresa, la misma registra los gustos y preferencias del consumidor para lograr una sensación de servicio personalizado. Entre otros beneficios, también se ofrece un programa de fidelización, mediante el cual el cliente puede sumar puntos al completar compras y recomendar el servicio a sus contactos, de esta manera se le permite acceder al canje de dichos puntos por premios tales como envíos gratis o ciertos packs de productos de Comercial del Mar.

5.3.2 Posicionamiento de marca

Con respecto al posicionamiento de marca, se propone contar con un *community manager* para gestionar la imagen del distribuidor. En primer lugar, el cambio de su logo, el cual se puede observar en la Figura 8.

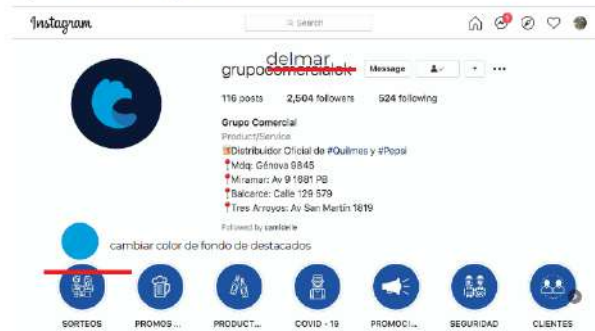


Figura 8 - Nuevo logo de Comercial del Mar S.A. Fuente: Publiway-Grupodelmar.

En conjunto con dicho cambio, se propone modificar los perfiles de la empresa en las redes sociales Instagram y Facebook, como se muestra en la Figura 9.

Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa distribuidora de bebidas

REDES / Perfil Instagram



REDES / Perfil Facebook



Figura 9 – Perfiles actualizados de Instagram y Facebook. Fuente: Publiway-Grupodelmar.

En acompañamiento a este cambio, se propone dar un giro a la forma en el que se comunican los anuncios en Instagram, para destacar la nueva imagen de la marca. La propuesta inicial se puede observar en la Figura 10.

Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa distribuidora de bebidas

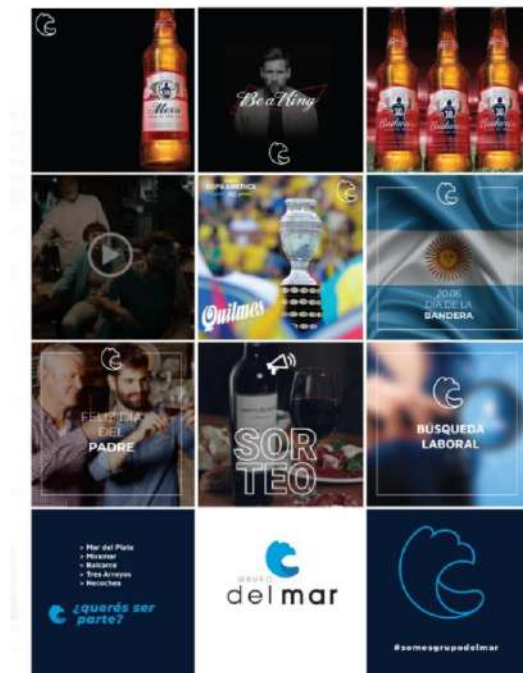


Figura 10 – Inicio de Instagram de la empresa. Fuente: Publiway-Grupodelmar.

Además, se sugiere la creación de una página web institucional de la empresa, donde se muestre la historia, visión, misión y portafolio del distribuidor. Siendo esto un punto de comunicación y visualización para la empresa. La portada de la misma se puede observar en la Figura 11.

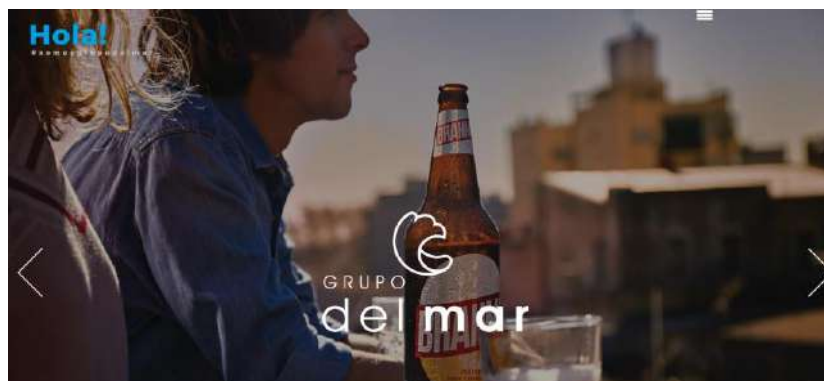


Figura 11 – Inicio de la página web institucional. Fuente: Publiway-Grupodelmar.

Por último, se propone contar con un presupuesto mensual para la publicidad del distribuidor, pudiendo ser destinado a: eventos sociales; sorteos en las redes sociales; papelería con el logo y cartera de productos de la empresa; carteles en la vía pública; *merchandising*; *plotters* para la flota; entre otros. Alguno de dichos ejemplos mencionados, se observan en las Figuras 12, 13, 14 y 15.

Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa distribuidora de bebidas



Figura 12 – Ejemplos de papelería de la empresa. Fuente: Publiway-Grupodelmar.

VIA PUBLICA



Figura 13 – Ejemplos de cartelería en la vía pública. Fuente: Publiway-Grupodelmar.

Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa distribuidora de bebidas



Figura 14 – Ejemplos de merchandising. Fuente: Publiway-Grupodelmar.

MÓVILES



Figura 15 – Ejemplos de plotters en la flota de la empresa. Fuente: Publiway-Grupodelmar.

5.4 Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva

5.4.1 Canales

El comercio electrónico es realmente competitivo y está en constante crecimiento. Existen diversas formas de abrir una tienda virtual, a continuación, se mencionan tres opciones: el Marketplace existente, una solución de tipo *Software as a Service* (SaaS) y la tienda virtual a medida.

Por un lado, la contratación de un Marketplace ya existente es útil al momento de lanzarse al comercio electrónico, ya que permite disminuir la inversión inicial y muchos incorporan el sistema de pago y logística, simplificando las tareas para la empresa. Pero en contrapartida, la competencia se vuelve muy dura, ya que la manera de ganar es con el precio más bajo. En este caso se procede al análisis de Mercado Libre como Marketplace existente.

Mercado Libre

Mercado Libre es una plataforma que permite a los usuarios realizar anuncios, compras, pagos y ventas de productos y servicios a través de Internet de una manera muy práctica. Este es el principal mercado virtual de América Latina. Actualmente, cuenta con 12 millones de vendedores y 55 millones de compradores activos. Un gran beneficio de esta plataforma es que no se abonan comisiones por mantenimiento y activación. De esta forma, el usuario paga solo los porcentajes de comisión por venta. También permite la personalización limitada de la tienda online y no se requiere ningún tipo de conocimiento de programación.

En cuanto a los costos, existen dos categorías para las tiendas Mercado Shops. A continuación, en la Tabla 6, se adjunta el valor de la comisión por venta de cada una, así como los beneficios.

	Clásica	Premium
Exposición en los listados	Media	Máxima
Duración	Ilimitada	Ilimitada
6 cuotas sin interés con todas las tarjetas	No	Si
Mercado Pago	Si	Si
Costo por publicar	Gratis	Gratis
Costo por venta de productos	10% por venta	26% por venta

Tabla 6 - Costos de comisión por venta en Mercado Libre. Fuente: Mercado Libre (<https://www.mercadolibre.com.ar/>).

Otra posible solución es utilizar una plataforma de tienda virtual ya programada, esta solución se denomina *Software as a Service* (SaaS). De esta manera, la empresa se beneficia de una menor inversión inicial, ya que solamente se debe abonar una comisión por el uso del servicio. Por otra parte, esta solución ofrece un modelo escalable, por lo que la empresa puede ampliar

Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa distribuidora de bebidas

las condiciones de contratación, adaptándolas a sus necesidades, a medida que el canal crece. Lógicamente, esto implica un mayor costo, pero solo debe abonarse cuando sea necesario, permitiendo generar un ahorro al inicio del proyecto. Además, se obtienen otros beneficios tales como soporte técnico, ya que se habla de una empresa contratada para proporcionar este servicio, así como seguridad y actualizaciones. No es menor mencionar que estas tiendas permiten la personalización, pero dependiendo el proveedor, con ciertas limitaciones. A continuación, se analizan una serie de proveedores de plataformas virtuales que se encuentran dentro de dicho listado: “Tiendanube”, “Emprendetienda” y “Contextus”.

Tiendanube

Se trata de una plataforma de comercio digital que integra todo lo que un negocio necesita para vender en internet, brindando una solución completa y profesional. Es un punto de gestión que va más allá de una tienda online. Integra productos, pagos y envíos con diferentes canales de ventas como Facebook, Instagram, *marketplaces* y tiendas físicas.

Posee alrededor de 70.000 tiendas activas en todo el continente, Tiendanube es considerada la plataforma líder en comercio electrónico de América Latina. La creación de la tienda requiere de solo 5 pasos: registro, elección del diseño, subida del primer producto, configuración de medios de pago y configuración de medios de envío.

La plataforma tiene diversos planes para las diferentes necesidades de los usuarios, lo que hace útil sin importar el tamaño de la empresa que la contrate. Además, se ofrece una amplia gama de servicios, dentro de los cuales se destacan: integración con múltiples medios de pago, productos y ventas ilimitadas, atención humana vía email y chat, integración con múltiples medios de envío, gestión de productos y manejo de stock y hosting en Amazon y certificado SSL.

La ventaja de la plataforma es que su armado no requiere de conocimientos técnicos previos, con lo cual no es necesario contratar a un programador o un diseñador para crear la tienda. El diseño es muy intuitivo y de fácil comprensión. Como contrapartida, tiene un costo por venta y la mayoría de las integraciones a través de aplicaciones que ofrece Tiendanube no son gratuitas.

En la Tabla 7 se muestran los costos del servicio dependiendo el plan contratado.

Plan	Costo fijo mensual (USD)	Comisión por venta mensual
Básico	2,3	2%
Full	5,7	2%
Plus	14,8	1%
Avanzado	45,6	0,5%

Tabla 7 - Costos mensuales de Tiendanube. Fuente: Tiendanube (<https://www.tiendanube.com/>).

Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa
distribuidora de bebidas

Emprendetienda

Se trata de una plataforma que permite al usuario crear y administrar su propia tienda online de manera simple y completa, Emprendetienda, posee el rededor de 60000 tiendas creadas. Ofrece una amplia gama de servicios, dentro de los cuales se destacan los múltiples métodos de pago (Mercado Pago, Mobbex, Todo Pago, Efectivo, Transferencia o el acuerdo entre el cliente y el usuario de la plataforma luego de la compra), múltiples opciones de envío (OCA, Correo Argentino, E-Pick o agregar métodos de envío personalizados), generación de cupones de descuentos y ofertas (cupones de monto fijo, porcentaje, porcentaje de descuento en segunda unidad, envíos gratis, descuentos por pago en efectivo, transferencia y más), ventas por mayor y menor (dentro de una misma tienda online pudiendo diferenciar clientes, productos, precios y stock), vinculación con redes sociales, atención humana vía email, certificado de seguridad SSL, configuración de dominio propio, Hosting en Amazon, cantidad de productos y ventas ilimitadas, integración con Google Analytics y gestión de productos y stock.

La ventaja principal de dicha plataforma es la ausencia de comisión por venta, característica que se vuelve relevante a la hora de seleccionar un medio para crear una tienda virtual. En cuanto a los costos, la empresa brinda un único plan con un costo de USD 2,85 mensuales.

Como última solución, es posible crear una tienda virtual a medida. Esta representa la mayor de las inversiones, ya que su programación comienza desde cero y se desarrolla en base a las necesidades específicas de cada proyecto. De esta manera, se puede implementar cualquier funcionalidad que se considere de valor para el cliente y se adapte a sus necesidades reales. Con esta solución es posible lograr una mayor diferenciación, ya que la tienda es única y diferente a la de los competidores. Los costos de la implementación de la misma son de 626 USD.

En la Tabla 8 se describen diferentes criterios de selección para comparar las distintas opciones mencionadas.

	Marketplace existente	SaaS		Tienda virtual a medida
Proveedor	Mercado Libre	Tiendanube	Emprendetienda	Diseñador y técnico
Posibilidad de crecimiento de la plataforma	Media	Baja	Media	Alta
Diferenciación de los competidores	Baja	Media	Baja	Alta
Flexibilidad para el diseño	Baja	Media	Baja	Alta
Requerimiento de experto técnico	No	No	No	Si
Comisión por venta	Si	Si	No	No
Costo Total	Medio	Medio	Bajo	Alto

Tabla 8 - Comparación de proveedores de tiendas virtuales. Fuente: Elaboración propia en base a los datos extraídos de <https://www.mercadolibre.com.ar/>, <https://www.tiendanube.com/> y <https://www.empretienda.com/>.

Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa distribuidora de bebidas

Tomando como referencia los criterios mencionados en la Tabla 8, se determina que lo más apropiado para las necesidades de la empresa es crear una tienda virtual a medida. Dado que el producto que se comercializa no es fácil de diferenciar con respecto al de la competencia, es clave lograr la diferenciación en la manera de comercializarlo. Dicha acción, solo se puede lograr con una tienda propia, hecha a medida de las necesidades y con la posibilidad de ser ampliada, según vayan creciendo los volúmenes de venta y cantidad de productos comercializados. Los altos costos que esta tienda implica se ven favorecidos al no contar con una comisión por venta, ni un pago mensual. De esta manera, cuanto más se vende, los costos son menores, frente a los de los otros tipos de soluciones, que aumentan al aumentar los volúmenes comercializados.

5.4.2 Medios de pago

Los avances de la tecnología permitieron comenzar a utilizar productos financieros desde un teléfono celular, una computadora, o cualquier dispositivo electrónico. Esto trajo aparejado numerosos beneficios, siendo el más notable, el hecho de no necesitar salir con dinero físico para realizar compras.

Una billetera virtual, es una aplicación móvil con la que se realizan operaciones financieras. Entre las transacciones que pueden realizarse con la misma, se mencionan la recepción de dinero desde una cuenta bancaria o desde otra billetera virtual, la transferencia de dinero en forma inmediata, el pago de facturas de servicios y el recargo de la tarjeta de transporte público.

El proveedor del servicio de billetera virtual almacena y gestiona información de pago electrónico a través de tarjetas de crédito y débito, y en algunos casos también cuentas bancarias y depósitos en efectivo. A continuación, se procede al análisis de distintos proveedores del servicio, los mismos fueron elegidos por ser los más populares en Argentina entre las plataformas de tienda virtual.

Mercado Pago

Mercado Pago es la mayor plataforma de cobros online de la Argentina. Dicha aplicación, permite cobrar por distintos medios, entre ellos el Link de Pago, a través de las redes sociales, el QR y Point, de manera presencial y *Checkout* de Mercado Pago, mediante una tienda online. El pago puede realizarse con tarjetas de crédito, con transferencia bancaria y también en efectivo.

El vendedor debe crear una cuenta denominada "Cuenta Vendedor Mercado Pago", de esta manera se obtienen herramientas y beneficios para el negocio. Los procesos de pago pueden tener la estética y el logo del negocio y se adaptan a los dispositivos que esté usando el cliente. Es posible crear cuentas para los colaboradores y asociarlos a la Cuenta Vendedor para organizar el negocio, logrando una visión clara del equipo de trabajo. Entre los medios de pago se encuentra el QR, que permite como opción recibir el dinero al instante. Existe la opción de pago en cuotas sin interés para los clientes, así como promociones con tarjetas de crédito de distintos bancos. Es posible gestionar las ventas accediendo a algunas estadísticas

Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa
distribuidora de bebidas

y configurar reportes automáticos para conciliar el dinero disponible y el dinero en cuenta de Mercado Pago.

Las funcionalidades mencionadas anteriormente están disponibles para el vendedor de manera gratuita, sólo se abona cuando se realiza una venta. En cuanto a los costos por cobrar con Mercado Pago, las comisiones varían según el producto que se utilice para cobrar, qué opción de cobro se le ofrezca a los clientes y a través de qué plataforma se realice la transacción.

Si el producto es publicado a través de Mercado Libre, se cobra mediante Mercado Pago de forma automática. En ese caso, sólo se debe abonar la comisión por venta de Mercado Libre, tal como se muestra en la Tabla 9. En el caso de cobrar desde otra plataforma, se abona un costo de comisión que varía dependiendo del medio de pago utilizado, siendo éstos, dinero en cuenta de Mercado Pago, tarjeta de crédito o débito, efectivo, transferencia o depósito. A su vez las comisiones también varían según el medio que utilizado para cobrar. Aunque los clientes realicen el pago en cuotas, el vendedor recibe todo el dinero de una vez en su cuenta, sólo debe esperar a que se libere para poder usarlo. Los costos del servicio se observan en las Tablas 10, 11 y 12.

Medio de Pago	Costo	Disponibilidad de dinero
Dinero en Mercado Pago (efectivo, débito, crédito, transferencia, depósito o Mercado Crédito)	Se abona la comisión por venta de productos de Mercado Libre	5 días luego de que el comprador confirma la recepción del producto

Tabla 9 - Cobro a través de Mercado Libre. Fuente: Elaboración propia en base a los datos extraídos de <https://www.mercadopago.com.ar/>.

Medio de Pago	Costos	Disponibilidad de dinero
Dinero en Mercado Pago (efectivo, débito, crédito, transferencia, depósito o Mercado Crédito)	5,99% + IVA	Instantánea
	3,49% + IVA	14 días
	1,99% + IVA	30 días

Tabla 10 - Cobro con Mercado en tienda online y con link de pago. Fuente: Elaboración propia en base a los datos extraídos de <https://www.mercadopago.com.ar/>.

Medio de Pago	Costos	Disponibilidad de dinero
Con tarjeta de débito	3,29% + IVA	Instantánea
	3,09% + IVA	2 días
Con tarjeta de crédito	5,79% + IVA	Instantánea
	5,49% + IVA	2 días
	3,39% + IVA	14 días
	1,79% + IVA	30 días
	0%	60 días

Tabla 11 - Cobro con Mercado Pago con Point. Fuente: Elaboración propia en base a los datos extraídos de <https://www.mercadopago.com.ar/>.

Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa
distribuidora de bebidas

Medio de Pago	Costos	Disponibilidad de dinero
Dinero en Mercado Pago o Mercado Crédito	0,8% + IVA	Instantánea
Con tarjeta de débito	0,99% + IVA	Instantánea
Con tarjeta de crédito	5,79% + IVA	Instantánea
	2,99% + IVA	14 días
	1,49% + IVA	30 días
	0%	60 días

Tabla 12 - Cobro con Mercado Pago con QR. Fuente: Elaboración propia en base a los datos extraídos de <https://www.mercadopago.com.ar/>.

Mercado Pago permite, además, ofrecer cuotas sin interés a los consumidores, siendo el vendedor quién debe hacerse cargo de los costos de financiación. El comerciante puede seleccionar la cantidad de cuotas que desea ofrecer, pudiendo ser estas 3, 6, 9 o 12. Finalmente, el vendedor recibe el dinero de la compra en su cuenta menos el costo de financiación. Dicho costo varía dependiendo la cantidad de cuotas ofrecidas, se observan en la Tabla 13.

Cuotas	Costo de financiación
3	10% + IVA
6	18% + IVA
9	28% + IVA
12	33% + IVA

Tabla 13 - Costo de financiación de cuotas en Mercado Pago. Fuente: Elaboración propia en base a los datos extraídos de <https://www.mercadopago.com.ar/>.

Por otra parte, también es posible ofrecer el programa Ahora del gobierno. Para ello, el comerciante debe estar inscripto en AFIP como autónomo, monotributista o sociedad y el rubro debe formar parte del programa. Los costos que genera esta opción de financiación se muestran a continuación. Al momento de habilitar Ahora, queda inactivo el sistema de cuotas sin interés si este fue configurado anteriormente. El costo de ofrecer dicho programa se observa en la Tabla 14.

Cuotas	Tasas de financiación
3	3,1% + IVA
6	6,01% + IVA
3 y 6	6,01% + IVA
12	11,48% + IVA
3, 6 y 12	11,48% + IVA
18	16,52% + IVA

Tabla 14 - Costos de financiación en Mercado Pago por el programa Ahora. Fuente: Elaboración propia en base a los datos extraídos de <https://www.mercadopago.com.ar/>.

Todo Pago

Todo Pago es una billetera virtual que permite ofrecer opciones de pago a los clientes, a través de una plataforma digital integrada. Los consumidores pueden optar entre los medios de pago adheridos y comprar en cuotas con o sin interés. El vendedor puede elegir cuándo desea que se le acredite el dinero. Existen cuatro maneras de cobrar mediante esta billetera virtual: Código QR, mPOS (es transportable y acepta tarjetas con chip y con banda), Botón de pago

Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa distribuidora de bebidas

(es posible compartirlo por redes, chat, mail o pegarlo en el sitio web) e *E-commerce* (integración de Todo Pago a la tienda online).

Entre los beneficios de este servicio se puede mencionar que acepta todos los medios de pago y permite ofrecer cuotas con o sin interés, así como Planes Ahora, permite llevar un control de las ventas mediante un calendario de acreditaciones, así como un control en tiempo real de las estadísticas de ventas.

A continuación, en la Tabla 15, se detallan los costos por realizar cobros a través de la plataforma, la comisión se abona por venta realizada. Los valores son los mismos para cualquiera de las cuatro formas de cobro que ofrece Todo Pago. Dichos costos varían en función del medio de pago ofrecido y el tiempo de acreditación del dinero en la cuenta del vendedor.

Medio de Pago	Costos	Disponibilidad de dinero
Tarjeta de débito	2% + IVA	2 días
Tarjeta de crédito	5,89% + IVA	1 día
	3,49% + IVA	10 días
	1,99% + IVA	30 días
Efectivo (solo botón de pago)	3,99% + IVA	10 días

Tabla 15 - Cobro con Todo Pago con mPOS, QR, E-commerce y botón de pago. Fuente: Elaboración propia en base a los datos extraídos de <https://todopago.com.ar/>.

En el caso de ofrecer cuotas sin interés, el vendedor es quién debe absorber los costos de financiación. Se pueden ofrecer 2, 3, 6, 9 y 12 cuotas sin interés, además del Plan Z de Tarjeta Naranja. Los costos que debe absorber el vendedor se detallan en Tabla 16.

Cuotas	Marca de tarjeta	Costo de financiación
2	Visa, Mastercard, AMEX, Cabal y Diners	7% + IVA
3	Visa, Mastercard, AMEX, Cabal y Diners	10% + IVA
6	Visa, Mastercard, AMEX, Cabal y Diners	18% + IVA
9	Visa, Mastercard y Cabal	28% + IVA
12	Visa, Mastercard y Cabal	33% + IVA
Plan Z	Naranja	10% + IVA

A cada plan, corresponde adicionar el Precio del Servicio de Todo Pago, según el plazo de acreditación seleccionado.

Tabla 16 - Costo de financiación en cuota de Todo Pago con mPOS, QR, E-commerce y botón de pago. Fuente: Elaboración propia en base a los datos extraídos de <https://todopago.com.ar/>.

En el caso de ofrecer cuotas con interés, se le traslada el costo de financiación al cliente el vendedor solo debe abonar el precio del servicio Todo Pago, de acuerdo al plazo de acreditación que seleccione.

También se presenta la posibilidad de ofrecer los Planes Ahora, para ellos se deben cumplir los mismos requisitos que con Mercado Pago. En este caso, es el vendedor quien asume los costos de financiación, los mismos se muestran en la Tabla 17.

Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa distribuidora de bebidas

Cuotas	Costo de financiación
3	3,1% + IVA
6	6,01% + IVA
12	11,48% + IVA
18	16,52% + IVA

A cada plan, corresponde adicionar el Precio del Servicio de Todo Pago, según el plazo de acreditación seleccionado.

Tabla 17 - Costos de financiación en Todo Pago por el programa Ahora. Fuente: Elaboración propia en base a los datos extraídos de <https://todopago.com.ar/>.

Mobbex

Mobbex es un servicio para realizar cobros. Los mismos puede realizarse a través de un MultiPOS (cobros con tarjeta en un local físico) y órdenes de pago (un link para cobros). La plataforma asegura la seguridad de las transacciones mediante mecanismos de validación de identidad, tanto para el vendedor como para el comprador.

Las tarjetas asociadas a la plataforma son Visa, Mastercard, American Express, Cabal y Naranja. A su vez, ofrece el servicio de Billetera Virtual PIM, así como Rapi Pago y Pago Fácil, para cobros en efectivo.

En la Tabla 18 se puede observar el costo por transacción y el tiempo hasta que el dinero se encuentra disponible para el vendedor. Como punto en particular, la comisión no varía dependiendo el medio de pago, así como tampoco se puede elegir cuando se desea tener el dinero disponible.

Medio de Pago	Costos	Disponibilidad de dinero
Tarjeta de crédito	4% + IVA	12 días
Tarjeta de débito	4% + IVA	5 días
Efectivo	4% + IVA	5 días

Tabla 18 - Cobro con Mobbex por MultiPOS u orden de pago. Fuente: Elaboración propia en base a los datos extraídos de <https://www.mobbex.com/>.

En el caso de las cuotas, no se permite ofrecer cuotas sin interés, ya que el costo por financiamiento de estas está a cargo del comprador. Es posible ofrecer los programas Ahora del gobierno, pero del mismo modo, el cliente es quien debe cargar con los costos de financiación. Los valores de recargo para las cuotas con interés se muestran en la Tabla 19, a su vez, en la Tabla 20 se muestra el recargo por abonar con el programa Ahora.

Cuotas	Costo de financiamiento
3	15%
6	30%
9	45%
12	60%

Tabla 19 - Interés para el cliente por abonar en cuotas en Mobbex. Fuente: Elaboración propia en base a los datos extraídos de <https://www.mobbex.com/>.

Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa distribuidora de bebidas

Cuotas	Costo de financiamiento
3	4,9%
6	9,8%
12	20%
18	30%

Tabla 20 - Interés para el cliente por abonar con programa Ahora en Mobbex. Fuente: Elaboración propia en base a los datos extraídos de <https://www.mobbex.com/>.

Sin embargo, el pago en cuotas si tiene repercusión para el vendedor ya que modifica el plazo de disponibilidad de dinero, como se puede ver en la Tabla 21.

Cuotas	Disponibilidad de dinero
3	5 días
6	5 días
9	5 días
12	5 días
Programa Ahora	12 días

Tabla 21 - Tiempo de disponibilidad de dinero según pago en cuotas en Mobbex. Fuente: Elaboración propia en base a los datos extraídos de <https://www.mobbex.com/>.

En la Tabla 22 se describen diferentes criterios de selección para comparar las distintas opciones mencionadas.

Proveedor	Mercado Pago	Todo Pago	Mobbex
Formas de pago	4	4	2
Medios de pago	Efectivo, tarjeta crédito/débito, transferencia bancaria	Efectivo, tarjeta crédito/débito, transferencia bancaria	Efectivo, determinadas tarjetas asociadas
Flexibilidad en el diseño para integrar a tienda virtual	Alta	Alta	Baja
Facilidad de uso	Alta	Alta	Media
Posibilidad de cuotas sin interés	Si	Si	No
Costo	1,99% + IVA	1,99% + IVA	4% + IVA
Disponibilidad de dinero	30 días	30 días	12 días

Tabla 22 – Criterios de selección para tienda virtual. Fuente: Elaboración propia en base a los datos extraídos de <https://www.mercadopago.com.ar/>, <https://todopago.com.ar/> y <https://www.mobbex.com/>.

Considerando que las plataformas Mercado Pago y Todo Pago ofrecen un servicio con prestaciones similares, se selecciona la primera billetera virtual dada su gran popularidad en el país. De esta manera, los consumidores se sienten más seguros al pagar por un medio que ya les resulta conocido y confiable. Se desestima la opción de Mobbex ya que ofrece prestaciones menores por un precio más alto.

5.5 Relación con los clientes

Pre-Venta

Es imprescindible que el sistema de comercialización de los productos esté enfocado totalmente en el consumidor y en sus necesidades y requerimientos. Hoy en día, en un mundo tan dinámico, las preferencias de los consumidores al momento de realizar sus compras han virado hacia el ahorro de tiempo y la agilidad en la compra. En este contexto, se busca brindar a los clientes una oferta basada en sus gustos, y ofrecerles la posibilidad de adquirir los productos de una manera rápida, efectiva y desde cualquier sitio.

Para impulsar la relación con los clientes, se propone una estrategia de marketing centrada en las redes sociales, donde se genere contenido de los productos que se desea hacer foco y se fomente una interacción con los mismos. Además, a través del uso del email marketing se obtiene otra fuente de acercamiento, para comunicar promociones y lanzamientos a los clientes.

La plataforma de venta ofrece un horario de atención para los consumidores, existiendo la posibilidad de comunicarse mediante llamada telefónica o mensaje de WhatsApp. De esta manera, se busca que el cliente tenga la sensación de tener una atención personalizada. Para profundizar esta sensación, se propone ofrecer una opción de pedido pre-armado, que surge del análisis del histórico de compras de cada consumidor. De esta manera, los consumidores sienten que son recordados y tenidos en cuenta por la empresa, a pesar de no existir un contacto humano directo. Por otra parte, esto conlleva a un ahorro para la organización en tiempo de servicio, a partir del uso de la inteligencia artificial.

Por otra parte, se espera fidelizar al cliente a través de un sistema de acumulación de puntos. Al realizar compras, consultas, recomendaciones de la página y dejar reseñas entre otras actividades, el cliente suma puntos, y, de este modo, puede canjearlos por determinados packs de productos, envíos sin cargo, descuentos o vales de consumo de productos en determinados bares o restaurantes aliados (clientes actuales de la empresa).

En cuanto a la logística para la adquisición del producto, se presentan dos opciones. En primer lugar, el cliente puede optar por el envío a domicilio, lo que representa una cómoda opción. En caso de preferirlo, también es posible el retiro del pedido por sus propios medios, tanto en la distribuidora, como en determinados puntos de venta (clientes actuales de la empresa), que tomarían el rol de puntos de retiro. El consumidor, cuenta con la opción de retiro en el momento (teniendo cada pedido un tiempo mínimo de armado sujeto a stock y tamaño de este) o fijar un retiro programado, esta opción puede ser útil cuando se realiza un pedido para un evento especial, teniendo cada opción precios diferentes.

Post-Venta

Se propone gestionar los reclamos y consultas de los clientes a través de una plataforma. Con el uso de la misma, se espera transformar la manera de interactuar con los clientes. El rol fundamental es centralizar y gestionar reclamos, solicitudes y consultas de los clientes. Para lograrlo, previamente se definen y estandarizan procesos de resolución, tareas, responsables y tiempos estimados de respuesta (SLA).

Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa distribuidora de bebidas

El cliente podrá contactarse con la empresa a través de distintos canales (teléfono/mail/*chatbot*). De ser posible, los casos se resolverán durante la primera interacción. De lo contrario serán derivados a un segundo nivel para que el responsable del proceso dentro del distribuidor pueda gestionarlo en el tiempo definido.

5.6 Recursos y actividades clave

En cuanto a los recursos clave que se requieren para que la empresa lleve a cabo sus actividades con éxito, el principal consiste en la tienda virtual. Se opta por una tienda virtual creada a medida, ya que es la opción que más flexibilidad aporta. De este modo, la compañía tiene una manera de diferenciarse con respecto a la competencia, ofreciendo una experiencia de usuario simple, que los guíe fácilmente hacia la compra. Además, permite flexibilidad para expandir y hacer distintas integraciones a la tienda cuando sea pertinente. Por otra parte, tampoco se abonan comisiones por venta ni pagos mensuales, si bien la inversión es grande, la misma se hace por única vez, a diferencia de las demás plataformas que se deben abonar mensualmente.

Otro recurso importante es la billetera virtual. En este caso se selecciona la propuesta de Mercado Pago dada su gran reputación y convenientes prestaciones a la hora de ofrecer flexibilidad a los consumidores.

Por último, en cuanto a la logística para la entrega de los productos, se opta por el uso de una camioneta propia, en contrapartida de la contratación de una empresa tercerizada. De esta manera, la empresa aprovecha el uso de una camioneta que ya posee. Inicialmente, se realizan tres recorridos cada semana, los mismos están a cargo de un repositor. Los días en los que se realiza la entrega de productos son los martes, jueves y sábados, dado que son los días en los que más pedidos para entregar se acumulan. En cada salida se recorren aproximadamente 70 kilómetros, en un total de entre 5 y 6 horas para cumplir con la entrega de los bultos.

5.7 Asociaciones clave

Son dos las asociaciones que se consideran clave para la implementación de la propuesta de valor. Por un lado, la alianza con los clientes refrigerados para el sistema de canje de puntos obtenidos por los consumidores de la plataforma virtual. Se pretende establecer diferentes negociaciones con dichos clientes refrigerados, de acuerdo al alcance de sus negocios. El beneficio para ellos resulta en la posibilidad de ampliar la visibilidad de su negocio hacia sus actuales clientes, o potenciales, generándose la oportunidad de ampliar su cartera de clientes actual. Para la distribuidora, el principal beneficio es la fidelización del segmento refrigerados con la empresa, y de los consumidores finales con las marcas que distribuyen.

Por otro lado, la alianza con diversos clientes, para que funcionen como puntos de retiro de mercadería. El principal beneficio para la empresa se traduce en un ahorro de costos de logística. A cambio, para los clientes cuyo rol sea ser punto de retiro, se obtendrían beneficios como pueden ser bonificaciones o productos sin cargo.

5.8 Seguimiento y control

Resulta de vital importancia, definir KPIs, que permitan tener un seguimiento y control del desempeño del nuevo modelo de negocio. Dichos indicadores, miden la actuación del negocio, desde diferentes y relevantes puntos de vista. Para ajustar la experiencia en base a las necesidades de los compradores, se proponen determinados indicadores principales que se deben medir y monitorear. A continuación, en la Tabla 23, se muestra el Tablero de Comando Integral. En el mismo se indican las cuatro perspectivas desde las cuales se debe monitorear un negocio: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo.

En primer lugar, se analiza la perspectiva de los clientes. Se propone analizar la retención de clientes a través de la nueva unidad de negocio. Esta métrica se basa en la capacidad que tiene la empresa para conservar a los clientes en un período de tiempo determinado. Es una buena forma de saber si los clientes se sienten conformes con la compañía. El cliente retenido es el más valioso, ya que es más propenso a realizar compras más grandes, así como recomendar la empresa a más personas. El cálculo de la tasa de retención de clientes se observa en la Ecuación 4.

$$\text{Tasa de retención de clientes} = \frac{\text{Clientes al final de período} - \text{Clientes adquiridos en el período}}{\text{Clientes al comienzo del período}} * 100$$

Ecuación 4. Tasa de retención de clientes.

Otros indicadores importantes son el porcentaje de visitas que se obtiene en la tienda virtual, así como los productos más buscados. Ambas métricas, se obtienen fácilmente a través de Google Analytics. Conocer el número de visitas es relevante para poder medir el impacto de las campañas de marketing y publicidad. En cambio, conocer cuáles son los productos más buscados es útil para tener una correcta gestión de stock. Además de esta manera se puede organizar la tienda virtual, mostrando primero dichos productos, para facilitar la experiencia de compra. Otro motivo para contar con esta métrica es la posibilidad de ofrecer promociones en las que se combine un producto muy buscado con unos menos populares, para impulsar la venta de estos últimos.

Por otra parte, es importante conocer el grado de satisfacción de los clientes hacia el servicio que se les brinda. Para ello, se propone realizar un seguimiento del indicador NPS, mediante encuestas vía mail a los clientes. De esta manera podremos saber si el cliente es un promotor, si es pasivo respecto a la compañía o si es un detractor. Al conocer en que categoría encaja cada cliente, es posible actuar de manera diferente con cada grupo, para lograr un NPS más alto y así contar con clientes más propensos a recomendar a la compañía y defenderla cuando sea atacada. Resulta de vital importancia utilizar la tecnología como medio de contacto con los clientes, para entender constantemente sus gustos, preferencias, necesidades y disconformidades, y así utilizarlos como fuente de planes de acción de mejora para ajustar la experiencia de compra en base a las necesidades de los consumidores. El cálculo del indicador se observa en la Ecuación 5.

$$\text{NPS} = \% \text{Promotores} - \% \text{Detractores}$$

Ecuación 5. NPS.

Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa distribuidora de bebidas

Por otro lado, para tener un seguimiento y control desde la perspectiva de procesos internos, resulta necesario conocer la frecuencia de recepción de pedidos. Al conocer este indicador, es posible mejorar el sistema de logística y abaratarlo. Al contar con una mayor frecuencia de pedidos, se generan bultos más grandes, lo que permite realizar entregas más frecuentemente. De esta manera, se contribuye con la satisfacción del cliente. Además, es importante contar con este dato para optimizar la gestión del inventario.

También es relevante conocer el porcentaje de casos resueltos en relación a consultas o reclamos de los compradores. Dicho indicador, se considera desde que el cliente emite una consulta o reclamo hasta que el caso es resuelto y el consumidor confirma la aceptación del proceso de resolución. Cuanto más ágil sea la respuesta, más probabilidades hay de que el comprador tenga una buena imagen de la compañía y la recomiende. La empresa cuenta con un sistema de atención por llamada o WhatsApp durante cierto horario en el día. Mientras el servicio esté activo, el tiempo de atención debe ser el más rápido posible.

Finalmente, uno de los indicadores más destacables es la tasa de conversión. Este tiene que ver con el porcentaje de visitantes de una tienda virtual que efectivamente concretaron la compra. Esta métrica es muy importante ya que afecta de manera directa y positiva al negocio. Además, es muy útil para valorar el funcionamiento de la tienda virtual, ya que, si se logra un porcentaje alto de visitas, esto significa que la experiencia de usuario en la tienda está bien diseñada hacia una mayor conversión. En general, una tasa de conversión del 1% en el comercio electrónico puede considerarse un estándar. Para lograr incrementar este número, es clave que la experiencia de usuario sea lo más sencilla posible y que el consumidor deba realizar la menor cantidad de acciones posibles para realizar la compra. De esta manera, un índice de conversión bajo puede indicar que alguna variable, tal como el precio del producto, está desajustada o que la tienda no es lo suficientemente atractiva o clara para los usuarios. La tasa de conversión puede obtenerse a través de Google Analytics, y su cálculo se observa en la Ecuación 6.

$$\textit{Tasa de conversión} = \frac{\textit{Número de conversiones}}{\textit{Número de visitas}} * 100$$

Ecuación 6. Tasa de conversión.

Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa
distribuidora de bebidas

Perspectiva	Objetivo	Indicadores	Medición	Metas sobre indicadores
Financiera	ROI. Evaluar el rendimiento de la inversión.	Rendimiento de inversión	(Ingresos generados – Inversión realizada) / Inversión realizada)	Sostener un ROI >1
	Valorar si el funcionamiento de la tienda virtual afecta de manera positiva al negocio.	% de conversión.	Google Analytics. (Número de conversiones / Número de visitas) *100	Lograr un 1% de tasa de conversión al cumplirse un año de la puesta en marcha.
Clientes	Convertir a la mayor cantidad de la cartera de clientes en clientes retenidos.	% de retención de clientes	(Clientes al final del periodo - Clientes adquiridos en el periodo) *100 / Clientes al comienzo del periodo	Incrementar en 10% el porcentaje de clientes retenidos en relación al período anterior
	Conocer el grado de satisfacción de los clientes hacia el servicio que se les brinda, para así actuar de manera diferente con cada grupo de clientes según el indicador	NPS	%Promotores- %Detractores	Contar con un NPS de al menos 35%.
Procesos internos	Cantidad de bultos promedio por pedido de cada cliente al cabo de determinado periodo	Drop Size	Bultos vendidos/Todos los pedidos	Lograr un valor de Drop Size de 0,5
	Medir el impacto de las campañas de marketing y publicidad	Número de visitas a la tienda virtual	Google Analytics	Lograr un incremento del 20% de visitas al lanzar la primera campaña de publicidad por Instagram
	Correcta gestión de stock y optimización en el diseño de tienda virtual y ofrecimiento de productos	Productos más buscados	Google Analytics	Potenciar la venta del segmento menos vendido por la empresa

Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa
distribuidora de bebidas

	Lograr que el comprador conserve una buena imagen de la compañía y tienda a la compra y recomendación	% de casos resueltos	(Casos totales del período - Casos no resueltos del período) *100 / Casos totales del período	Lograr un índice de cumplimiento del 85% al cabo de los primeros tres meses desde la puesta en marcha.
Aprendizaje y crecimiento	Medir la cantidad de contenido enseñado que ha sido absorbido por los empleados	Evaluación de aprendizaje promedio	Evaluación de aprendizaje antes del entrenamiento y otra posterior a dicho entrenamiento	Lograr que los empleados absorban un 90% de los contenidos enseñados en relación al manejo del comercio virtual

Tabla 23 - Tablero de Comando Integral. Fuente: Elaboración propia.

5.9 Análisis Económico

5.9.1 Ingresos y estrategia de posicionamiento de precios

Dados los patrones de consumo y las proyecciones de venta de la unidad de negocio de bebidas sin alcohol se deciden comercializar por el canal virtual únicamente la unidad de negocio de bebidas con alcohol, específicamente la división de cervezas. El mismo es un segmento más desarrollado y conocido por la empresa y los consumidores.

Para la fijación del precio de venta, se toma como referencia la unidad de venta de un bulto que representa en volumen 0,12 hectolitros de cerveza. Se procede a calcular un valor de venta promedio, considerando un mix de venta de 50% del segmento *core*, 25% del segmento *core +* y 25% del segmento *high end*.

5.9.2 Estructura de Costos

En cuanto a los costos, los mismos se agrupan en distintas categorías, conformando así la estructura de costos. En la Tabla 24, se muestra cada categoría, con su definición y los costos que la componen.

Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa
distribuidora de bebidas

Estructura de costos		
Categoría	Definición	Costo asociado
Costos por operación	Costos ligados al hecho de operar, incluye la compra de mercadería, así como el uso del depósito y sus recursos (espacio, horas hombre, entre otros) y las horas de gestión del negocio.	Compra de mercadería Hs de gestión Tasa operaciones
Tienda virtual y diseño web	Plataforma que permite la publicación de los productos y la consumación de la compra al estar vinculada a una billetera virtual. Se cobra un monto inicial para su armado y configuración.	Armado del sitio
Billetera virtual	El proveedor de este servicio almacena y gestiona información de pago electrónico a través de tarjetas de crédito, débito, cuentas bancarias y depósitos en efectivo.	Comisión por venta por el uso de billetera virtual
Social Commerce	El uso de las redes sociales para incentivar a los consumidores a comprar. Son el principal complemento para llegar al consumidor.	Community Manager Publicidad
Logística de entrega	Costo propio por envío, como también la posibilidad de tercerizarlo.	Costo por envío mediante Andreani Costo nafta Costo service Costo seguro Costo patente Costo VTV Repositor

Tabla 24 – Estructura de costos. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, con respecto a los costos de logística de entrega, existen dos posibilidades, por un lado, es posible tercerizar el servicio, o si no, se debe hacer frente a estos costos con recursos propios de la empresa, tales como una camioneta y un repositor.

5.9.3 Flujo de Fondos

Luego de la construcción y análisis del flujo de fondos, mediante el método de punto de equivalencia, se puede concluir que la alternativa de la logística propia resulta considerablemente más rentable. Es por ello, que finalmente es la opción seleccionada. (Anexo II). En la Tabla 25 se observa un resumen cuatrimestral del flujo de fondos.

De esta manera, se puede decir que el proyecto posee un valor neto actual (VNA) positivo, de USD 13834,69. Además, una tasa interna de retorno (TIR) del 23%, que es mayor a la tasa de descuento del 10% y un retorno sobre la inversión (ROI) de 2,60, también positivo. Bajo dichas condiciones, se afirma que el proyecto resulta rentable.

Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa
distribuidora de bebidas

COMERCIAL DEL MAR							
2021-2022							
FLUJO DE CAJA CUATRIMESTRAL (USD)							
	INVERSIÓN	Cuatrimestre 1	Cuatrimestre 2	Cuatrimestre 3	Cuatrimestre 4	Cuatrimestre 5	Cuatrimestre 6
DETALLE DE INGRESOS							
Demanda (HL/cuatrimestre)		195,48	239,65	284,58	329,60	374,62	419,65
Demanda (Bultos/cuatrimestre)		1629,04	1997,10	2371,50	2746,63	3121,84	3497,07
Precio de venta por bulto		\$ 13,85	\$ 13,85	\$ 13,85	\$ 13,85	\$ 13,85	\$ 13,85
Ingresos por ventas		22565,24	27663,53	32849,65	38045,89	43243,30	48440,83
DETALLE DE EGRESOS							
Publicidad		\$ 113,96	\$ 113,96	\$ 113,96	\$ 113,96	\$ 113,96	\$ 113,96
Community Manager		\$ 341,88	\$ 341,88	\$ 341,88	\$ 341,88	\$ 341,88	\$ 341,88
hs gestion fijo		\$ 770,37	\$ 770,37	\$ 770,37	\$ 770,37	\$ 770,37	\$ 770,37
Tasa operaciones \$/HL		\$ 324,88	\$ 398,28	\$ 472,95	\$ 547,76	\$ 622,59	\$ 697,42
Armado del sitio	-\$ 626,78	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Compra de mercadería		\$ 11.502,61	\$ 14.101,46	\$ 16.745,08	\$ 19.393,86	\$ 22.043,23	\$ 24.692,67
Billetera virtual		\$ 451,30	\$ 553,27	\$ 656,99	\$ 760,92	\$ 864,87	\$ 968,82
ANDREANI							
Costo Entrega		\$ 6.855,25	\$ 8.404,09	\$ 9.979,62	\$ 11.558,22	\$ 13.137,17	\$ 14.716,17
CAMIONETA PROPIA							
Salidas por semana		6	6	6	6	6	6
Cantidad de bultos por salida		17,0	20,8	24,7	28,6	32,5	36,4
Drop		0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Clientes por salida		34	42	49	57	65	73
Tiempo ida y vuelta en hs		0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Tiempo en reparto en hs		3	3	4	5	5	6
Ocupación		34%	42%	49%	57%	65%	73%
Capacidad		50	50	50	50	50	50
Km recorridos por salida		33,94	41,61	49,41	57,22	65,04	72,86
Km recorridos por cuatrimestre		3258,08	3994,20	4743,00	5493,26	6243,68	6994,13
Camioneta	-\$ 8.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Consumo l/km		0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09
\$/L (YPF-Super)		\$ 0,57	\$ 0,57	\$ 0,57	\$ 0,57	\$ 0,57	\$ 0,57
\$/Km recorridos en el cuatrimestre		\$ 167,08	\$ 204,83	\$ 243,23	\$ 281,71	\$ 320,19	\$ 358,67
Service c/20000 KM		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Seguro		\$ 86,61	\$ 86,61	\$ 86,61	\$ 86,61	\$ 86,61	\$ 86,61
Patente		\$ 68,38	\$ 68,38	\$ 68,38	\$ 68,38	\$ 68,38	\$ 68,38
VTV		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Repositor		\$ 2.074,07	\$ 2.074,07	\$ 2.074,07	\$ 2.074,07	\$ 2.074,07	\$ 2.074,07
Total egresos ANDREANI		\$ 20.360,26	\$ 24.683,31	\$ 29.080,85	\$ 33.486,97	\$ 37.894,07	\$ 42.301,29
Total egresos PROPIO		\$ 15.901,15	\$ 18.713,11	\$ 21.573,52	\$ 24.439,51	\$ 27.306,15	\$ 30.172,85
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO ANDREANI	-\$ 626,78	\$ 2.204,99	\$ 2.980,22	\$ 3.768,80	\$ 4.558,92	\$ 5.349,23	\$ 6.139,55
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO PROPIO	-\$ 8.626,78	\$ 6.655,55	\$ 8.950,42	\$ 11.276,13	\$ 13.597,83	\$ 15.937,15	\$ 18.211,00
FLUJO DE CAJA ACUMULADO ANDREANI		\$ 1.578,21	\$ 4.558,42	\$ 8.327,22	\$ 12.886,15	\$ 18.235,37	\$ 24.374,92
FLUJO DE CAJA ACUMULADO PROPIO		-\$ 1.971,23	\$ 6.979,18	\$ 18.255,31	\$ 31.853,15	\$ 47.790,30	\$ 66.001,30

Tabla 25 – Flujo de fondo cuatrimestral. Fuente: Elaboración propia.

IV. CONCLUSIONES

Se analizó el desarrollo e implementación de un nuevo modelo de negocios para la organización Comercial del Mar, basado en un nuevo canal de venta online, destinado a un segmento de mercado que la empresa no posee en su cartera, el consumidor final. Para ello, se comenzó por realizar una vigilancia competitiva del mercado, para así obtener información de valor acerca de los consumidores y competidores, y con la misma establecer las mejores estrategias para desarrollar el negocio propuesto. De esta manera, se demostró que el comercio electrónico es una gran vía para expandirse, dado que se encuentra atravesando un enorme crecimiento, que será sostenido por los próximos años. Por otra parte, la competencia se encuentra realizando esta misma expansión, por lo tanto, el hecho de no introducirse en este mercado podría tener gravísimas consecuencias para la compañía.

A partir de la recopilación de datos históricos, provenientes de otro distribuidor semejante a Comercial del Mar, se logró pronosticar la demanda esperada mediante el programa de Crystal Ball. Los datos históricos que fueron utilizados para la predicción fueron sometidos a la opinión de un experto, quien, bajo su criterio y juicio, sesgó la muestra, para que resultara representativa a la situación del mercado actual. Nuevamente, se obtuvieron resultados alentadores, ya que se espera comenzar comercializando 44,87 hectolitros de cerveza por mes, y al cabo de dos años lograr un volumen de venta de 109,13 hectolitros de cerveza, siendo el crecimiento del canal de un 60%.

A continuación, se definió el canal por el cual se realizaría la comercialización del producto. Se llegó a la conclusión de que lo mejor es crear una tienda virtual a medida, dado que el producto que se comercializa no es fácil de diferenciar con respecto al de la competencia, por ello resulta esencial lograr la diferenciación en la manera de comercializarlo. La tienda propia está hecha a medida de las necesidades y con la posibilidad de ser ampliada, según vayan creciendo los volúmenes de venta y cantidad de productos comercializados. Los altos costos que esta tienda implica se ven favorecidos al no contar con una comisión por venta, ni un pago mensual. De esta manera, cuanto más se vende, los costos son menores, frente a los de los otros tipos de soluciones, que aumentan al aumentar los volúmenes comercializados. Del mismo modo, para seleccionar el medio de pago, se optó Mercado Pago debido a su gran popularidad en el país, gracias a ello, los consumidores se sienten más seguros al pagar por un medio que ya les resulta conocido y confiable.

Luego, se procedió a definir la estructura de costos del negocio. La misma, se analizó a través de un flujo de fondos y se seleccionaron los canales que más se adaptaran a las preferencias de los consumidores, garantizando la rentabilidad del negocio para la empresa. A su vez, se establecieron distintos indicadores para garantizar el seguimiento y control del proyecto.

De esta manera, se puede decir que el proyecto posee un valor neto actual (VNA) positivo, de USD 13834,69. Además, una tasa interna de retorno (TIR) del 23%, que es mayor a la tasa de descuento del 10% y un retorno sobre la inversión (ROI) de 2,60, también positivo. Bajo dichas condiciones, se afirma que el proyecto resulta rentable.

Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa distribuidora de bebidas

Los resultados obtenidos muestran que contar con la vía de comercio electrónico es cada vez más necesario para las empresas. No solo para contar con un canal más, sino para afirmar la presencia de la compañía entre las opciones de los consumidores, que cada vez son más los que eligen comprar por este medio.

BIBLIOGRAFÍA

BEHNAM, FAHIMNIA. (2018). Integrating Human Judgement into Quantitative Forecasting Methods: A Review. Omega. Australia.

ESPEJO, I. Y FERNANDEZ F. (2009). Estadística Descriptiva y Probabilidad: (Teoría y problemas). Universidad de Cádiz. Cádiz.

FRANKLIN A., BREALEY, RICHARD A., MYERS Y STEWART C. (2020). Principios de finanzas corporativas. Mcgraw-Hill Interamericana. Barcelona. España.

GUTTI, P. (2008). Características del proceso de absorción tecnológica de las empresas con baja inversión en I+D: un análisis de la industria manufacturera argentina (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de General Sarmiento, Los Polvorines.

KAPLAN, ROBERT S. Y NORTON, DAVID P. (2002). El Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España.

KOTLER, PHILIP Y SETIAWAN, IWAN. (2017). Marketing 4.0. New Jersey. John Wiley & Sons, Inc. Estados Unidos de Norteamérica.

LEON SANCHEZ D., RODRIGUEZ M. Y MUÑOZ Z. (2004). Crystal Ball, Software de análisis y simulación de riesgo. Universidad Nacional Colombia, Facultad de Ciencias Económicas. Bogotá. Colombia.

LOVELOCK, CHRISTOPHER, REYNOSO, JAVIER, D'ANDREA GUILLERMO Y HUETE, LUIS. (2004). Administración de Servicios. Pearson Educación. México.

OSTERWALDER, ALEXANDER Y PIGNEUR, YVES. (2010). Generación de Modelos de Negocios. Centro Libros PAPF S. L. U. Grupo Planeta. Barcelona. España.

PETRILLO, J. D.; MORCELA, O. A.; DOUMECQ, J.; PETRILLO, M. I. (2013). La Gestión de la Innovación Tecnológica: su aporte al desarrollo territorial. En Formando comunidades académicas para el emprendimiento sustentable: VII WorkShop, Colombia: Corporación Universitaria Remington.

REICHHELD, FREDERICK. (2013). The One Number You Need to Grow. Revista de la Universidad de Harvard. Estados Unidos.

WILENSKY, ALBERTO. (1989). Marketing Estratégico. Tesis. 3 Ed.

YOGUEL, GABRIEL Y BOSCHERINI, Fabio. (2001). El desarrollo de las capacidades innovativas de las firmas y el rol del sistema territorial.

Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa
distribuidora de bebidas

Sitios Web consultados

<https://allaround.digital/es/blog/canales-venta-online-crisis/>

<https://grupodelmar.com.ar/>

<https://todopago.com.ar/>

<https://www.argentina.gob.ar/inv>

<https://www.cadibsa.org.ar/>

<https://www.cerveceriaymalteriaquilmes.com/>

<https://www.empretienda.com/>

<https://www.indec.gob.ar/>

<https://www.mercadolibre.com.ar/>

<https://www.mercadopago.com.ar/>

<https://www.mobbex.com/>

<https://www.tiendanube.com/>

KANTAR WORLD PANEL. (2021). Estudio Anual de Comercio Electrónico 2020. Febrero 2021. Extraído el 19 de mayo de 2021 de <https://www.cace.org.ar/estadisticas>.

ANEXOS

ANEXO I

A continuación, se detalla el informe de Crystal Ball mediante el cual se obtuvo el pronóstico de la demanda. El mejor método resultó ser ARIMA (1, 2,1), con una medida de error (RMSE) de 5,12. El resultado obtenido para el coeficiente U de Theil es de 0,8429, como el mismo es menor a 1 se dice que el resultado obtenido es confiable. Además, el estimador de Durbin Watson posee un valor de 1,85, lo que se traduce en la ausencia de autocorrelación de residuos entre los datos. En el Gráfico I.1, se muestra el histórico de datos, así como la previsión.

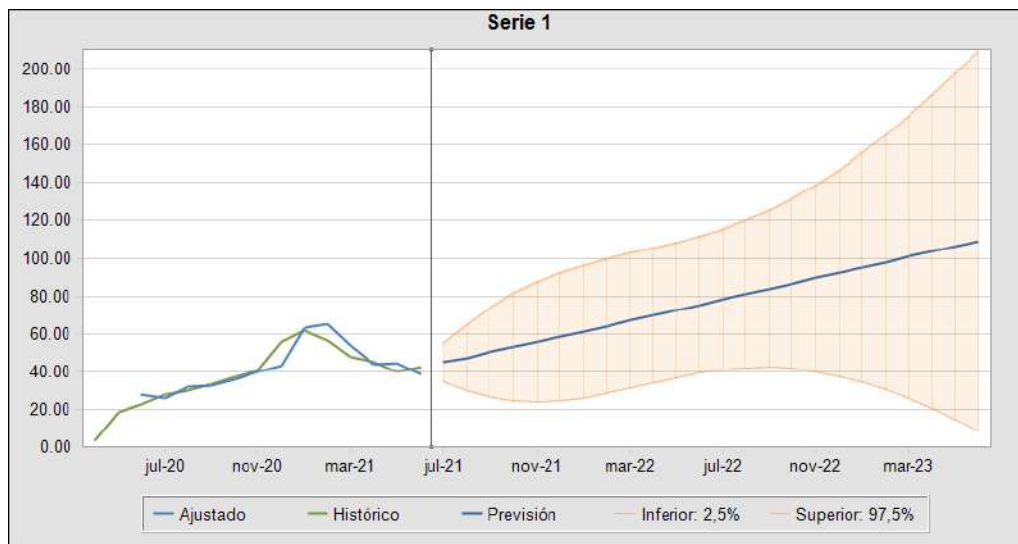


Gráfico I.1 – Previsión de la demanda. Fuente: Elaboración propia mediante Crystal Ball.

En la Tabla I.1, se detallan los valores exactos obtenidos de la previsión.

Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa
distribuidora de bebidas

Fecha	Inferior: 2,5%	Previsión	Superior: 97,5%
jul-21	34,84	44,87	54,89
ago-21	29,77	47,49	65,20
sep-21	26,33	50,19	74,06
oct-21	24,46	52,94	81,42
nov-21	23,99	55,72	87,45
dic-21	24,64	58,51	92,37
ene-22	26,19	61,31	96,43
feb-22	28,39	64,12	99,84
mar-22	31,01	66,93	102,84
abr-22	33,81	69,74	105,66
may-22	36,56	72,55	108,55
jun-22	38,99	75,36	111,74
jul-22	40,88	78,18	115,48
ago-22	42,02	80,99	119,97
sep-22	42,28	83,81	125,33
oct-22	41,61	86,62	131,63
nov-22	40,01	89,43	138,86
dic-22	37,55	92,25	146,95
ene-23	34,28	95,06	155,84
feb-23	30,30	97,88	165,45
mar-23	25,68	100,69	175,71
abr-23	20,46	103,50	186,55
may-23	14,72	106,32	197,92
jun-23	8,49	109,13	209,78

Tabla I.1 - Previsión de la demanda en datos exactos. Fuente: Elaboración propia mediante Crystal Ball

Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa distribuidora de bebidas

ANEXO II

El flujo de fondos cuenta con un horizonte de tiempo de 2 años. En la Tabla II.1 se observa el primer año, mientras que en la Tabla II.2 se observa el segundo.

COMERCIAL DEL MAR													
2021-2022													
FLUJO DE CAJA MENSUAL (USD)													
	INVERSIÓN	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
DETALLE DE INGRESOS													
Demanda (HL/mes)		44,87	47,49	50,19	52,94	55,72	58,51	61,31	64,12	66,93	69,74	72,55	75,36
Demanda (Bultos/mes)		373,88	395,74	418,26	441,17	464,30	487,57	510,92	534,31	557,72	581,15	604,59	628,04
Precio de venta por bulto		\$ 13,85	\$ 13,85	\$ 13,85	\$ 13,85	\$ 13,85	\$ 13,85	\$ 13,85	\$ 13,85	\$ 13,85	\$ 13,85	\$ 13,85	\$ 13,85
Ingresos por ventas		\$ 5.178,92	\$ 5.481,67	\$ 5.793,65	\$ 6.111,00	\$ 6.431,48	\$ 6.753,78	\$ 7.077,14	\$ 7.401,13	\$ 7.725,47	\$ 8.050,03	\$ 8.374,70	\$ 8.699,45
DETALLE DE EGRESOS													
Publicidad		\$ 28,49	\$ 28,49	\$ 28,49	\$ 28,49	\$ 28,49	\$ 28,49	\$ 28,49	\$ 28,49	\$ 28,49	\$ 28,49	\$ 28,49	\$ 28,49
Community Manager		\$ 85,47	\$ 85,47	\$ 85,47	\$ 85,47	\$ 85,47	\$ 85,47	\$ 85,47	\$ 85,47	\$ 85,47	\$ 85,47	\$ 85,47	\$ 85,47
hs gestion fijo		\$ 192,59	\$ 192,59	\$ 192,59	\$ 192,59	\$ 192,59	\$ 192,59	\$ 192,59	\$ 192,59	\$ 192,59	\$ 192,59	\$ 192,59	\$ 192,59
Tasa operaciones \$/HL		\$ 74,56	\$ 78,92	\$ 83,41	\$ 87,98	\$ 92,60	\$ 97,24	\$ 101,89	\$ 106,56	\$ 111,23	\$ 115,90	\$ 120,57	\$ 125,25
Armado del sitio	-\$ 626,78	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Compra de mercadería		\$ 2.639,95	\$ 2.794,28	\$ 2.953,31	\$ 3.115,08	\$ 3.278,44	\$ 3.442,73	\$ 3.607,57	\$ 3.772,72	\$ 3.938,05	\$ 4.103,49	\$ 4.269,00	\$ 4.434,54
Billetera virtual		\$ 103,58	\$ 109,63	\$ 115,87	\$ 122,22	\$ 128,63	\$ 135,08	\$ 141,54	\$ 148,02	\$ 154,51	\$ 161,00	\$ 167,49	\$ 173,99
ANDREANI													
Costo Entrega		\$ 1.573,34	\$ 1.665,31	\$ 1.760,09	\$ 1.856,50	\$ 1.953,86	\$ 2.051,78	\$ 2.150,01	\$ 2.248,44	\$ 2.346,97	\$ 2.445,57	\$ 2.544,21	\$ 2.642,87

Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa distribuidora de bebidas

CAMIONETA PROPIA													
Salidas por semana		6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Cantidad de bultos por salida		15,6	16,5	17,4	18,4	19,3	20,3	21,3	22,3	23,2	24,2	25,2	26,2
Drop		0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Clientes por salida		31	33	35	37	39	41	43	45	46	48	50	52
Tiempo ida y vuelta en hs		0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Tiempo en reparto en hs		3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
Ocupación		31%	33%	35%	37%	39%	41%	43%	45%	46%	48%	50%	52%
Capacidad		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Kilómetros recorridos por salida		31,1566269	32,97797974	34,85483475	36,76402017	38,6920383	40,63102661	42,57640513	44,525506	46,47677516	48,42930737	50,38257532	52,33627183
Kilómetros recorridos por mes		747,7590456	791,4715138	836,516034	882,3364841	928,6089191	975,1446386	1021,833723	1068,612144	1115,442604	1162,303377	1209,181808	1256,070524
Camioneta	-\$ 8.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Consumo l/km		0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09
\$/L (YPF-Super)		\$ 0,57	\$ 0,57	\$ 0,57	\$ 0,57	\$ 0,57	\$ 0,57	\$ 0,57	\$ 0,57	\$ 0,57	\$ 0,57	\$ 0,57	\$ 0,57
\$/Km recorridos en el mes		\$ 38,35	\$ 40,59	\$ 42,90	\$ 45,25	\$ 47,62	\$ 50,01	\$ 52,40	\$ 54,80	\$ 57,20	\$ 59,61	\$ 62,01	\$ 64,41
Service c/20000 KM		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Seguro		\$ 21,65	\$ 21,65	\$ 21,65	\$ 21,65	\$ 21,65	\$ 21,65	\$ 21,65	\$ 21,65	\$ 21,65	\$ 21,65	\$ 21,65	\$ 21,65
Patente		\$ 17,09	\$ 17,09	\$ 17,09	\$ 17,09	\$ 17,09	\$ 17,09	\$ 17,09	\$ 17,09	\$ 17,09	\$ 17,09	\$ 17,09	\$ 17,09
VTV		\$ 8,55	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Repositor		\$ 518,52	\$ 518,52	\$ 518,52	\$ 518,52	\$ 518,52	\$ 518,52	\$ 518,52	\$ 518,52	\$ 518,52	\$ 518,52	\$ 518,52	\$ 518,52
Total egresos ANDREANI		\$ 4.697,99	\$ 4.954,70	\$ 5.219,24	\$ 5.488,33	\$ 5.760,08	\$ 6.033,37	\$ 6.307,57	\$ 6.582,29	\$ 6.857,32	\$ 7.132,52	\$ 7.407,83	\$ 7.683,19
Total egresos PROPIO		\$ 3.728,80	\$ 3.887,24	\$ 4.059,31	\$ 4.234,34	\$ 4.411,10	\$ 4.588,87	\$ 4.767,22	\$ 4.945,92	\$ 5.124,81	\$ 5.303,82	\$ 5.482,89	\$ 5.662,01
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO ANDREANI	-\$ 626,78	\$ 480,94	\$ 526,97	\$ 574,41	\$ 622,67	\$ 671,40	\$ 720,41	\$ 769,58	\$ 818,84	\$ 868,16	\$ 917,51	\$ 966,88	\$ 1.016,26
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO PROPIO	-\$ 8.626,78	\$ 1.450,12	\$ 1.594,43	\$ 1.734,34	\$ 1.876,65	\$ 2.020,37	\$ 2.164,91	\$ 2.309,92	\$ 2.455,21	\$ 2.600,66	\$ 2.746,21	\$ 2.891,81	\$ 3.037,44
FLUJO DE CAJA ACUMULADO ANDREANI		-\$ 145,84	\$ 381,13	\$ 955,54	\$ 1.578,21	\$ 2.249,60	\$ 2.970,01	\$ 3.739,58	\$ 4.558,42	\$ 5.426,58	\$ 6.344,09	\$ 7.310,97	\$ 8.327,22
FLUJO DE CAJA ACUMULADO PROPIO		-\$ 7.176,66	-\$ 5.582,23	-\$ 3.847,89	-\$ 1.971,23	\$ 49,14	\$ 2.214,05	\$ 4.523,97	\$ 6.979,18	\$ 9.579,85	\$ 12.326,06	\$ 15.217,87	\$ 18.255,31

Tabla II.1 – Flujo de fondos: Primer año. Fuente: Elaboración propia.

Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa distribuidora de bebidas

COMERCIAL DEL MAR												
2021-2022												
FLUJO DE CAJA MENSUAL (USD)												
	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
DETALLE DE INGRESOS												
Demanda (HL/mes)	78,18	80,99	83,81	86,62	89,43	92,25	95,06	97,88	100,69	103,50	106,32	109,13
Demanda (Bultos/mes)	651,48	674,93	698,38	721,83	745,28	768,73	792,19	815,64	839,09	862,54	885,99	909,44
Precio de venta por bulto	\$ 13,85	\$ 13,85	\$ 13,85	\$ 13,85	\$ 13,85	\$ 13,85	\$ 13,85	\$ 13,85	\$ 13,85	\$ 13,85	\$ 13,85	\$ 13,85
Ingresos por ventas	\$ 9.024,24	\$ 9.349,05	\$ 9.673,88	\$ 9.998,72	\$ 10.323,56	\$ 10.648,40	\$ 10.973,25	\$ 11.298,09	\$ 11.622,94	\$ 11.947,79	\$ 12.272,63	\$ 12.597,48
DETALLE DE EGRESOS												
Publicidad	\$ 28,49	\$ 28,49	\$ 28,49	\$ 28,49	\$ 28,49	\$ 28,49	\$ 28,49	\$ 28,49	\$ 28,49	\$ 28,49	\$ 28,49	\$ 28,49
Community Manager	\$ 85,47	\$ 85,47	\$ 85,47	\$ 85,47	\$ 85,47	\$ 85,47	\$ 85,47	\$ 85,47	\$ 85,47	\$ 85,47	\$ 85,47	\$ 85,47
hs gestion fijo	\$ 192,59	\$ 192,59	\$ 192,59	\$ 192,59	\$ 192,59	\$ 192,59	\$ 192,59	\$ 192,59	\$ 192,59	\$ 192,59	\$ 192,59	\$ 192,59
Tasa operaciones \$/HL	\$ 129,93	\$ 134,60	\$ 139,28	\$ 143,96	\$ 148,63	\$ 153,31	\$ 157,99	\$ 162,66	\$ 167,34	\$ 172,02	\$ 176,69	\$ 181,37
Armado del sitio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Compra de mercadería	\$ 4.600,10	\$ 4.765,67	\$ 4.931,25	\$ 5.096,84	\$ 5.262,42	\$ 5.428,01	\$ 5.593,60	\$ 5.759,19	\$ 5.924,78	\$ 6.090,37	\$ 6.255,96	\$ 6.421,55
Billetera virtual	\$ 180,48	\$ 186,98	\$ 193,48	\$ 199,97	\$ 206,47	\$ 212,97	\$ 219,46	\$ 225,96	\$ 232,46	\$ 238,96	\$ 245,45	\$ 251,95
ANDREANI												
Costo Entrega	\$ 2.741,54	\$ 2.840,21	\$ 2.938,89	\$ 3.037,58	\$ 3.136,26	\$ 3.234,95	\$ 3.333,64	\$ 3.432,32	\$ 3.531,01	\$ 3.629,70	\$ 3.728,39	\$ 3.827,07

Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa distribuidora de bebidas

CAMIONETA PROPIA												
Salidas por semana	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Cantidad de bultos por salida	27,1	28,1	29,1	30,1	31,1	32,0	33,0	34,0	35,0	35,9	36,9	37,9
Drop	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Clientes por salida	54	56	58	60	62	64	66	68	70	72	74	76
Tiempo ida y vuelta en hs	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Tiempo en reparto en hs	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6
Ocupación	54%	56%	58%	60%	62%	64%	66%	68%	70%	72%	74%	76%
Capacidad	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Kilómetros recorridos por salida	54,29021799	56,24430957	58,19848586	60,15271149	62,10696586	64,06123698	66,01551785	67,9698044	69,92409426	71,87838605	73,83267896	75,78697253
Kilómetros recorridos por mes	1302,965232	1349,86343	1396,763661	1443,665076	1490,567181	1537,469688	1584,372428	1631,275306	1678,178262	1725,081265	1771,984295	1818,887341
Camioneta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Consumo l/km	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09
\$/L (YPF-Super)	\$ 0,57	\$ 0,57	\$ 0,57	\$ 0,57	\$ 0,57	\$ 0,57	\$ 0,57	\$ 0,57	\$ 0,57	\$ 0,57	\$ 0,57	\$ 0,57
\$/Km recorridos en el mes	\$ 66,82	\$ 69,22	\$ 71,63	\$ 74,03	\$ 76,44	\$ 78,84	\$ 81,25	\$ 83,66	\$ 86,06	\$ 88,47	\$ 90,87	\$ 93,28
Service c/20000 KM	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 56,98
Seguro	\$ 21,65	\$ 21,65	\$ 21,65	\$ 21,65	\$ 21,65	\$ 21,65	\$ 21,65	\$ 21,65	\$ 21,65	\$ 21,65	\$ 21,65	\$ 21,65
Patente	\$ 17,09	\$ 17,09	\$ 17,09	\$ 17,09	\$ 17,09	\$ 17,09	\$ 17,09	\$ 17,09	\$ 17,09	\$ 17,09	\$ 17,09	\$ 17,09
VTV	\$ 8,55	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Repositor	\$ 518,52	\$ 518,52	\$ 518,52	\$ 518,52	\$ 518,52	\$ 518,52	\$ 518,52	\$ 518,52	\$ 518,52	\$ 518,52	\$ 518,52	\$ 518,52
Total egresos ANDREANI	\$ 7.958,60	\$ 8.234,02	\$ 8.509,46	\$ 8.784,90	\$ 9.060,34	\$ 9.335,79	\$ 9.611,24	\$ 9.886,69	\$ 10.162,14	\$ 10.437,60	\$ 10.713,05	\$ 10.988,50
Total egresos PROPIO	\$ 5.849,69	\$ 6.020,30	\$ 6.199,45	\$ 6.378,62	\$ 6.557,78	\$ 6.736,95	\$ 6.916,12	\$ 7.095,29	\$ 7.274,46	\$ 7.453,63	\$ 7.632,80	\$ 7.868,95
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO ANDREANI	\$ 1.065,64	\$ 1.115,03	\$ 1.164,43	\$ 1.213,82	\$ 1.263,21	\$ 1.312,61	\$ 1.362,00	\$ 1.411,40	\$ 1.460,79	\$ 1.510,19	\$ 1.559,58	\$ 1.608,98
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO PROPIO	\$ 3.174,55	\$ 3.328,76	\$ 3.474,43	\$ 3.620,10	\$ 3.765,77	\$ 3.911,45	\$ 4.057,13	\$ 4.202,80	\$ 4.348,48	\$ 4.494,16	\$ 4.639,83	\$ 4.728,53
FLUJO DE CAJA ACUMULADO ANDREANI	\$ 9.392,87	\$ 10.507,90	\$ 11.672,33	\$ 12.886,15	\$ 14.149,36	\$ 15.461,97	\$ 16.823,98	\$ 18.235,37	\$ 19.696,17	\$ 21.206,36	\$ 22.765,94	\$ 24.374,92
FLUJO DE CAJA ACUMULADO PROPIO	\$ 21.429,86	\$ 24.758,62	\$ 28.233,05	\$ 31.853,15	\$ 35.618,92	\$ 39.530,37	\$ 43.587,50	\$ 47.790,30	\$ 52.138,78	\$ 56.632,93	\$ 61.272,77	\$ 66.001,30

Tabla II.2 – Flujo de fondos: Segundo año. Fuente: Elaboración propia.

Desarrollo e implementación de un nuevo canal de venta online para una empresa distribuidora de bebidas

A partir del método del punto de equivalencia se pretende determinar cuál de las dos opciones de logística resulta más conveniente. En primer lugar, existe la posibilidad de tercerizar el servicio de distribución mediante Andreani, como segunda alternativa se plantea la posibilidad de adquirir una camioneta y realizar la entrega de los productos con personal de la empresa.

En primera instancia, se plantean las ecuaciones de ambas alternativas, dejando como variable común la cantidad de bultos a entregar.

$$\text{Andreani} = X * 4,21$$

$$\text{Logística propia} = X * 0,1026 + 565,81$$

Luego, se procede a igualar las ecuaciones para determinar la cantidad de bultos para la cual ambas opciones de logísticas tienen el mismo costo. Se obtiene que, al entregar 137,75 bultos, los costos de la distribución son de USD 579,92, sin importar la opción elegida. En el Gráfico II.1 se muestran ambas ecuaciones graficadas y su respectivo punto de corte.

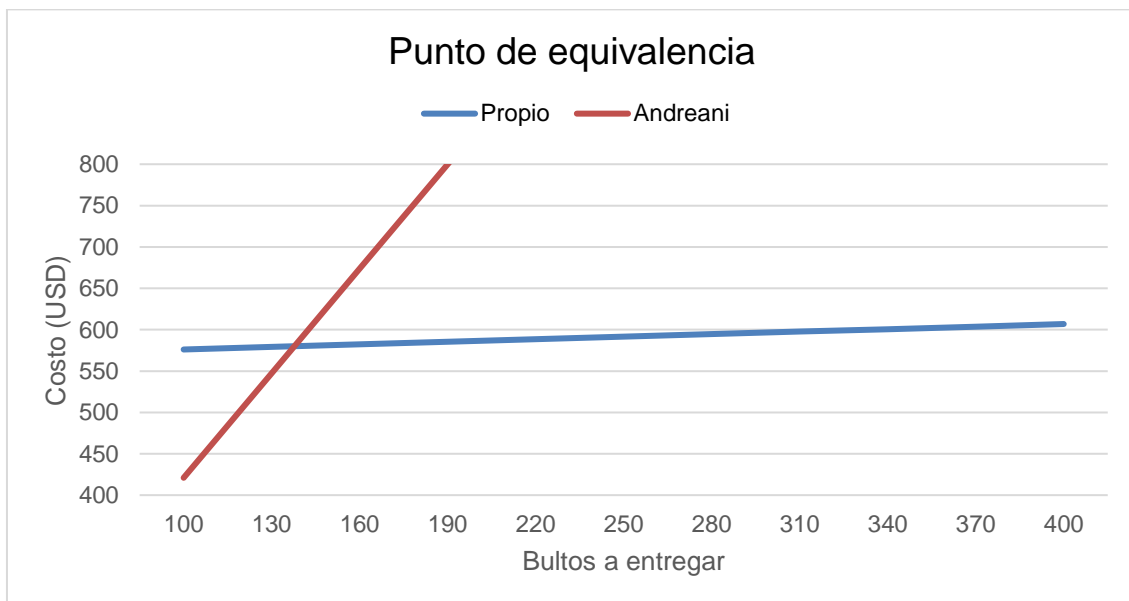


Gráfico II.1 – Punto de equivalencia para la opción de logística propia y la tercerizada por Andreani. Fuente: Elaboración propia.

De esta manera, se puede decir que la opción más conveniente es la logística propia, ya que solo desde el primer mes del proyecto deben entregarse 370 bultos. Si bien dicha opción implica costos elevados desde el principio, luego, cuando la cantidad de bultos a entregar aumenta, los costos aumentan muy poco, a diferencia de la logística tercerizada por Andreani.