

Universidad Nacional de La Plata
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Dirección de Empresas

PROYECTO

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

PLAN DE EXPANSIÓN COMERCIAL MEDIANTE EL DESARROLLO DE UN
CANAL DE VENTAS ONLINE PARA UNA PYMES REGIONAL

AUTORA: JULIETA A. LAGO

DIRECTOR: ANIBAL A. CUETO

MARZO 2024

ÍNDICE DE CONTENIDO

Contenido

1) RESUMEN EJECUTIVO	5
2) PRESENTACIÓN DEL CASO.....	7
3) DEFINICIÓN DE OBJETIVOS	10
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	10
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
4) CONCEPTOS TEÓRICOS.....	11
4.1 Diagnóstico organizacional.....	11
4.2 Inversión.....	22
4.3 Análisis de factibilidad y métodos de evaluación	22
4.4 Valor Actual Neto	24
4.5 Comercio electrónico.....	26
4.6 Tienda online.....	28
- Nombre de la marca y logo.....	29
- Catálogo de productos.....	29
- Menú con categorías	29
- Buscador de productos	29
- Carrito de compras	29
Elementos legales para una tienda virtual.....	30
5) DIAGNÓSTICO.....	30
5.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	32
5.1.1 Entorno Político-legal.....	35
5.1.2 Entorno Económico.....	36
5.1.3 Entorno Tecnológico	38
5.1.4 Entorno Ambiental	39
5.1.5 Entorno Social	40
5.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	43
5.2.1 Amenaza de nuevos competidores.....	43
5.2.2 Poder de negociación de los diferentes proveedores	44
5.2.3 Poder de negociación de los compradores.....	45

5.2.4 Amenaza de productos sustitutos	46
5.2.5. Rivalidad entre competidores	46
5.3 ANÁLISIS INTERNO	48
5.4 ANÁLISIS DAFO	50
5.5 ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO	52
5.5.1 Segmentos de mercado	52
5.5.2 Propuesta de valor	53
5.5.3 Canales	54
5.5.4 Relaciones con clientes	54
5.5.5 Fuentes de ingresos	55
5.5.6 Recursos clave	55
5.5.7 Actividades clave	56
5.5.8 Asociaciones clave	56
5.5.9 Estructura de costos y gastos	57
5.6. OPORTUNIDADES DE MEJORA.....	58
6) PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	59
6.1 INTRODUCCIÓN	59
6.2 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	61
6.2.1 Análisis de la Inversión inicial.....	63
6.2.2 Análisis de los Flujos de Fondos Incrementales.....	68
6.2.3 Cálculo del Valor Actual Neto (VAN).....	77
6.3 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	79
6.3.1. Fase de creación	79
6.3.2. Fase de Puesta en marcha	85
7) CONCLUSIONES	88
8) REFERENCIAS TEÓRICAS	90
ANEXO I.....	95
ANEXO II.....	99
ANEXO III.....	102
ANEXO IV.....	106
ANEXO V.....	111

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1. Variables típicas del análisis PEST. Juan Carrión Maroto (2007).....	13
Imagen 2. Modelo de las cinco fuerzas de Porter. Antonio Francés (2006).....	15
Imagen 3. Ejemplo análisis CAME. Daniel Martinez Pedros y Artemio Milla Gutiérrez (2005).....	19
Imagen 4. Esquema CANVAS. Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2011).....	20

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1, Informe técnico / Vol. 6, n° 19, Indec, 2022.....	33
GRÁFICO 2, Informe técnico / Vol. 6, n° 19, Indec, 2022.....	35
GRÁFICO 3, Índices de precios Vol. 6, n° 28, Indec 2022.....	37
GRÁFICO 4, Índices de precios Vol. 6, n° 28, Indec 2022.....	38
GRÁFICO 5, Expectativas de inflación, Resultados de Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM), BCRA, 2022.....	70
GRÁFICO 6, Expectativas de inflación anual, página 8, Resultados de Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM), BCRA, 2022.....	71

GRÁFICO 7, Informe Mid Term 2022, ventas a través de canal online, CACE, 2022.....	73
GRÁFICO 8, Tabla de Aportes y Contribuciones - Seguridad Social, página web de Argentina.gob.ar.....	75
GRÁFICO 9, Tasa de conversión, Informe Mid Term 2022, CACE, 2022.....	77
GRÁFICO 10, Diagrama de Gantt. Elaboración propia	87

1) **RESUMEN EJECUTIVO**

En el presente Trabajo Final se ha diseñado y desarrollado un plan que da respuesta a la problemática que enfrenta actualmente una pyme en la ciudad de La Plata vinculada al comercio de electrodomésticos, línea blanca y electrónicos. .

La empresa bajo estudio cuenta con una sede desde finales de 2021 y un staff de cuarenta colaboradores. Sus tres socios inversores quieren lograr un reconocimiento nacional de la marca, por lo cual se han propuesto un agresivo plan de expansión que implica llegar a distintos puntos del país con su comercialización.

En primer lugar, fue necesario realizar un diagnóstico organizacional para comprender la situación real de la empresa en este momento e identificar áreas de oportunidad.

En este sentido, de la información obtenida se concluye que la inexistencia de un canal de venta online representa actualmente un obstáculo para la expansión planteada, y a la vez, una oportunidad para dinamizar dicha expansión. No sólo implica una desventaja competitiva frente a los principales competidores que sí tienen desarrollado ese canal sino que además impide aprovechar el auge del e-commerce y el incremento en el uso de las tecnologías por parte de la sociedad.

En consecuencia, se desarrolló un plan de intervención para afrontar la problemática actual que consta de distintas etapas.

En la primera etapa se realizó un análisis de factibilidad económico financiero del nuevo canal de ventas. Se optó por considerarlo como una decisión de inversión utilizando el criterio del valor actual neto (VAN) como método de evaluación. De la aplicación de esta herramienta, se arriba a la conclusión de que es conveniente para la empresa la creación de un canal de venta online.

Con los resultados arribados, en una segunda etapa se confeccionó un plan de implementación que cuenta con dos fases. La fase de creación y la fase de puesta en marcha del nuevo canal de ventas.

Adicionalmente, se propuso un diagrama de Gantt tentativo para controlar las actividades necesarias requeridas para lanzar la tienda online en los plazos previstos.

Finalmente, lo que se busca mediante la creación del canal online es que, al implementarlo, White Electric aumente su participación de mercado y su competitividad a nivel nacional.

2) **PRESENTACIÓN DEL CASO**

La pyme bajo estudio se encuentra ubicada en la ciudad de La Plata. Por cuestiones de confidencialidad, para el presente trabajo se utiliza el nombre de fantasía “White Electric”, el cual se encuentra ligeramente modificado.

White Electric es una comercializadora de electrodomésticos y artículos para el hogar. En sus inicios se abocó únicamente a la venta online en redes sociales (Facebook e Instagram). Posteriormente, en septiembre de 2021, realizó la apertura de su primer local de venta al público.

Dentro de su oferta se pueden destacar distintas categorías de artículos, a saber:

- Calefacción y climatización (ventiladores, calventores y aires acondicionados).
- Electrodomésticos (lavadoras, aspiradoras, microondas, anafes y hornos).

- Tecnología (celulares, auriculares, parlantes, televisores y accesorios).
- Pequeños electrodomésticos de cocina (batidoras, procesadoras, licuadoras, minipimers, balanzas, tostadoras, sandwicheras, entre otras).
- Otros artículos (piletas, carpas para niños, inflables, etcétera).

En cuanto a la estructura organizacional actual, White Electric posee una estructura simple, es decir, cuenta con una distribución formal de puestos de trabajo que se divide en dos niveles. En el extremo superior se encuentra la Gerencia General compuesta por tres socios inversores. En el segundo nivel se observan dos departamentos:

- Departamento de Administración.
- Departamento de Ventas.

Mientras el Departamento de Administración está conformado actualmente por quince colaboradores, el Departamento de Ventas está compuesto por un staff de veinticinco (algunos de ellos desempeñan sus tareas dentro del local y otros trabajan en forma independiente como revendedores).

White Electric pretende lograr un reconocimiento nacional de su marca, por lo cual se ha propuesto un agresivo plan de expansión que implica llegar a distintos puntos del país con su comercialización.

Para dar respuesta a la situación planteada, se ha optado por el armado de un plan de intervención en distintas áreas de White Electric. El trabajo se estructurará en dos etapas:

Etapas 1: Se realizará un diagnóstico organizacional que incluirá el uso de distintas técnicas y herramientas, a saber:

- Análisis PESTEL (político-legal, económico, social, tecnológico y ambiental) para determinar las variables del entorno macro-ambiental que pueden afectar a White Electric.
- Modelo de Michael Porter para establecer las fuerzas que conforman la competitividad de la empresa.
- Análisis DAFO para detectar debilidades (D), amenazas (A), fortalezas (F) y oportunidades (O).
- "Business Model CANVAS" para comprender cómo White Electric crea, entrega y captura valor.

Etapa 2: En base a los resultados obtenidos en la etapa 1, se pretende analizar la viabilidad de la expansión planteada por la empresa y diseñar la estrategia comercial de esa expansión.

El resultado esperado del Plan de intervención sobre la realidad actual de White Electric es generar un diagnóstico sobre la factibilidad económica financiera de la implementación de un canal online que contribuya a mejorar el proceso de expansión.

3) **DEFINICIÓN DE OBJETIVOS**

3.1 OBJETIVO GENERAL

- Analizar la factibilidad económico financiera de desarrollar una estrategia de expansión de mercado a través de la creación de un nuevo canal de venta, el canal *online*.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico situacional al 31/08/2022 de la pyme bajo estudio que permitirá dar respuesta a los siguientes puntos:
 - Determinar las variables del entorno macro-ambiental que pueden afectar su operatoria.
 - Establecer las fuerzas que conforman la competitividad de la empresa.
 - Detectar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.
 - Comprender cómo la empresa crea, entrega y captura valor.

- Diseñar un plan de intervención que permita crear e implementar un nuevo canal de ventas para la expansión de la empresa.

4) **CONCEPTOS TEÓRICOS**

4.1 Diagnóstico organizacional

Según Dario Rodriguez Mansilla (2016), el diagnóstico organizacional es un proceso en el que un determinado observador explicará las experiencias que tiene de una organización y de su operar. Para el autor, cada vez que se observa una organización es posible destacar sus miembros, o los subgrupos internos, o los subsistemas y departamentos, o ver a la organización diferenciándose y en relación con su entorno. En esta línea, el diagnóstico es considerado parte de un proceso en que se adoptarán medidas a partir de esta primera fase diagnóstica. Por lo tanto, el diagnóstico encuentra su sentido en su aplicabilidad práctica para la solución de un problema.

Si bien existen diferentes técnicas y herramientas para realizar el diagnóstico, en el presente trabajo se optó por aplicar las siguientes:

- a) Análisis PEST

- b) Modelo de Michael Porter.
- c) Análisis DAFO
- d) "Business Model CANVAS".

a) Análisis PEST

Daniel Martínez Pedrós y Artemio Milla Gutierrez (2005) consideran que las estrategias no deben surgir de la nada, deben responder al contexto del negocio, de ahí la importancia de realizar un análisis de la situación actual del entorno general de la sociedad.

La metodología empleada para revisar el contexto es el análisis PEST, acrónimo de "Político, Económico, Social y Tecnológico"; que según los autores consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro.

Según Juan Carrión Maroto (2007), las dimensiones a tener en cuenta cuando se realiza el análisis PEST son:

- Político/legal: estudiar variables administrativas, legales y políticas.
- Económica: analizar las principales variables económicas del área estudiada.
- Sociocultural: Recoger tanto las creencias, valores, actitudes y formas de vida, como las condiciones demográficas, culturales, ecológicas, religiosas, educativas y éticas de la sociedad en la que se realiza el estudio.
- Tecnológica: se estudia el nivel tecnológico de la zona y su potencial de desarrollo.

El autor menciona variables típicas dentro de estas cuatro dimensiones en la figura 2.1. que se expone a continuación.

Figura 2.1
Variables típicas del análisis PEST

Dimensión político / legal	Dimensión tecnológica
• Reformas penales. • Legislación para discapacitados. • Desregulación sectorial. • Nivel del salario mínimo. • Situación política. • Política económica. • Política fiscal (impuestos)...	• Nivel de uso de Internet. • Desarrollo de ingeniería genética. • Comunicaciones inalámbricas. • Política de I+D (nivel de apoyo e inversión en I+D). • Nivel de conocimientos científicos y tecnológicos. • Infraestructura científica y tecnológica. • Madurez de las tecnologías actuales. • Disponibilidad de nuevas tecnología (facilidad de acceso). • Capacidad de innovación tecnológica...
Dimensión económica	Dimensión sociocultural
• Tasas de crecimiento económico (PIB...). • Inflación (evolución de los precios: IPC). • Tipos de interés. • Tasa de paro y desempleo. • Balanza de pagos. • Nivel de productividad. • Mercado de capitales. • Recursos energéticos. • Política industrial. • Política económica (monetaria y fiscal). • Disponibilidad y distribución de recursos. • Nivel de desarrollo. • Recursos disponibles...	• Edad de la población. • Niveles de riqueza (incluso por zonas). • Composición étnica (evolución). • Distribución geográfica de la población. • Disparidades en el nivel de renta... • Número de mujeres en el mercado laboral. • Número de trabajadores temporales. • Nivel de preocupación por el medio ambiente. • Valores y actitudes hacia la empresa. • Poder de los grupos sociales. • Conflictividad social. • Mercado de trabajo. • Poder de los sindicatos. • Poder de la defensa del consumidor. • Distribución de la renta. • Nivel educativo de la población. • Pautas culturales...

Imagen 1. Figura 2.1. Variables típicas del análisis PEST. Juan Carrión Maroto en Estrategia, de la visión a la acción (2007)¹

b) Modelo de las cinco fuerzas

¹ Imagen original del libro de Juan Carrión Maroto. Estrategia, de la visión a la acción (2007). Página 74.

Antonio Francés (2006) considera que el “Modelo de las cinco fuerzas” de Porter (1980) se ha convertido en la herramienta más utilizada para el análisis de la competencia en un sector o industria, en un determinado país o región. Éste se basa en el supuesto de que los participantes compiten entre sí por apropiarse de la mayor porción que sea posible de los beneficios extraordinarios generados en el sector. Estos beneficios extraordinarios, de carácter monopolístico según la teoría microeconómica, serán mayores cuanto menor sea la competencia. La competencia a la que se refiere el modelo no es únicamente la convencional por aumentar la participación de mercado, que ocurre entre empresas que ofrecen productos similares. La competencia por los beneficios extraordinarios se produce también entre las empresas y sus clientes, y entre las empresas y sus proveedores. Las nuevas empresas que pretendan entrar al sector competirán, igualmente, con las existentes por esos beneficios y lo mismo sucede con los productos sustitutos.

El autor destaca que según Porter, la competencia por los beneficios en una industria o sector depende de cinco fuerzas: la intensidad de la rivalidad en la industria (o sector), la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de productos y servicios sustitutos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores (gráfico 2.7).

Para Francés (2006), el conocimiento de estas fuerzas y de los factores que las determinan le permitirá a la empresa encontrar una posición en la industria donde competir exitosamente, y establecer las oportunidades y amenazas que se le presentan. De esta forma, la empresa podrá adaptarse mejor al ambiente de su industria y formular una estrategia exitosa.

Gráfico 2.7 • Modelo de las cinco fuerzas de Porter

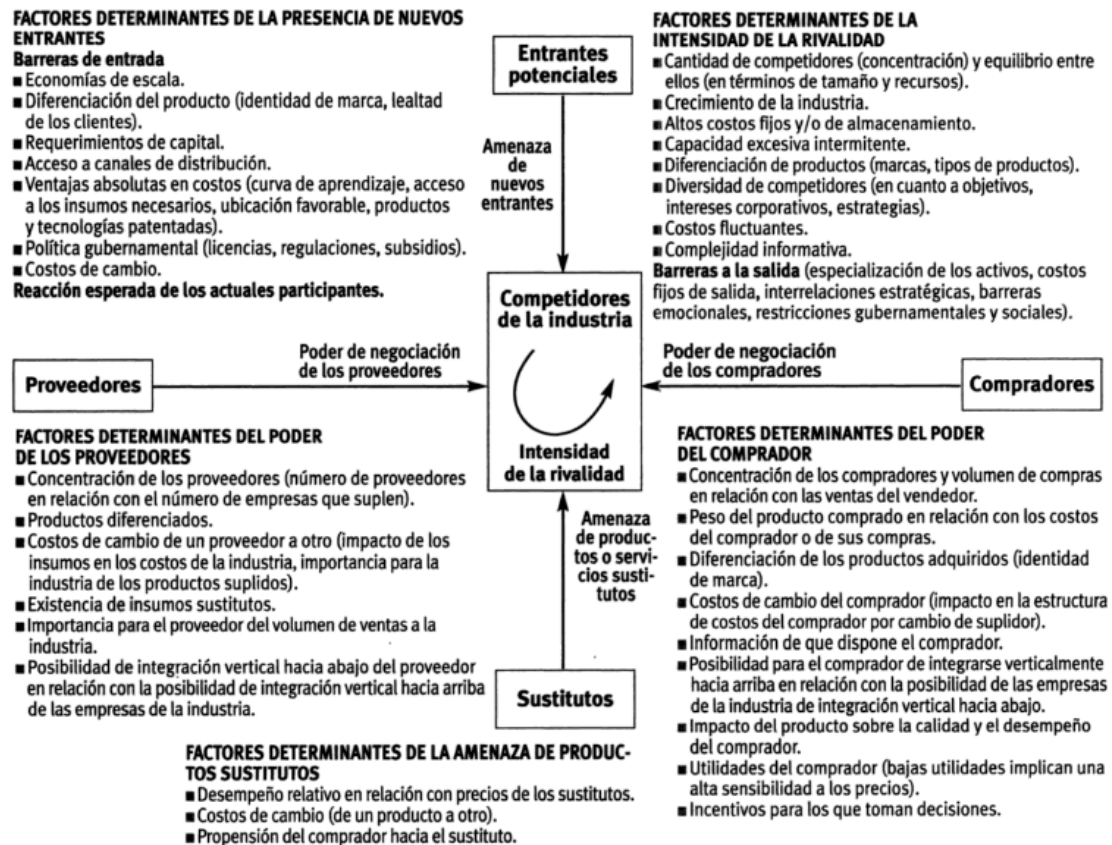


Imagen 2. Gráfico 2.7. Modelo de las cinco fuerzas de Porter. Antonio Francés (2006)²

En este punto vale la pena realizar la siguiente pregunta: ¿Qué es la estrategia?

La estrategia consiste en crear un calce entre las actividades de una empresa. El éxito de una estrategia depende de realizar bien muchas cosas, no sólo unas pocas, e integrarlas entre sí. Si no existe un calce entre las actividades, no hay una estrategia distintiva ni mucha sustentabilidad. (Porter, 1996).

² Imagen original del libro de Antonio Francés (2006). Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. Página 87.

El autor, se pregunta, ¿por qué tantas empresas no logran tener una estrategia? ¿por qué los ejecutivos evitan tomar decisiones estratégicas? O, si ya las tomaron en el pasado, ¿por qué permiten con tanta frecuencia que se debiliten y desdibujen? Por lo general, se considera que las amenazas a la estrategia provienen de fuera de la empresa debido a cambios de tecnología o al comportamiento de los competidores. Aunque los cambios externos pueden ser el problema, la mayor amenaza para la estrategia a menudo proviene del interior de la empresa. Una estrategia sólida se debilita debido a una visión desinformada de la competencia, a los errores organizacionales y, en especial, al deseo de crecer. (Porter, 2008, página 17).

Demasiadas veces, los esfuerzos por crecer erosionan la diferenciación, generan concesiones, disminuyen el calce y en el fondo menoscaban la ventaja competitiva. De hecho, el imperativo por crecer es peligroso para la estrategia. ¿Qué enfoques de crecimiento resguardan y potencian la estrategia?

En términos generales, la receta consiste en concentrarse en profundizar una posición estratégica más que en ampliarla o en comprometerla. Un método es buscar ampliaciones de la estrategia que apalanquen el sistema de actividades existente al ofrecer prestaciones o servicios que sería imposible o costoso para los rivales igualar de forma independiente. Profundizar una posición implica diferenciar aún más las actividades de la empresa, fortalecer el calce y comunicar mejor la estrategia a los clientes que deberían valorizarla. Sin embargo, muchas empresas sucumben a la tentación de fomentar un crecimiento “fácil”, agregando prestaciones, productos o servicios llamativos sin evaluarlos ni adaptarlos a su estrategia. O bien se dirigen a nuevos clientes o mercados a los que la empresa no tiene muchas novedades que ofrecer. Por lo general, una empresa puede crecer más rápido, y con mayor rentabilidad, profundizando mejor en las necesidades y variedades que la diferencian en lugar de obligarse a crecer en áreas en las que carece de cualidades exclusivas. (Porter, 2008, página 19).

c) Análisis DAFO

Para Francisco Abascal Rojas (2004), el análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) se puede considerar como el punto de partida de todo plan estratégico y es exactamente la prospección, la depuración, evaluación y la selección de puntos fuertes y débiles, así como de amenazas y oportunidades fundamentales para toda planificación.

Según el autor, como puntos fuertes y débiles se entienden, respectivamente, aquellos elementos críticos de la propia empresa que sitúan a ésta o a la unidad de negocio en situación de superioridad o de inferioridad en el mercado.

Pilar Caballero Sánchez de Puerta (2015) da los siguientes ejemplos de fortalezas en una empresa: la capacidad de innovación tecnológica, la apertura a nuevos mercados, experiencia en el sector, aprovechamiento de economías de escala, personal altamente calificado, etc.

Para la autora, el otro lado del análisis interno lo forman las debilidades de la empresa, que suponen una limitación al desarrollo del negocio. A través del análisis y evaluación de las mismas se puede diseñar la estrategia para la superación y mejora de dichas limitaciones o incluso la completa eliminación de los obstáculos. Algunos ejemplos de debilidades de la empresa pueden ser inestabilidad financiera, tecnología obsoleta, escasez de recursos, etc.

Por otra parte, el análisis DAFO implica un análisis externo que representa los riesgos y oportunidades de negocio que la empresa, dependiendo de sus recursos y flexibilidad ante los cambios puede afrontar y aprovechar. Las *amenazas* son aquellas fuerzas del entorno externo que tienen poder para suponer un riesgo en el desarrollo de la actividad de la empresa, una reducción de la efectividad o de los ingresos o cualquier otro efecto negativo para la organización. Ejemplos de amenazas son: la entrada de nuevos competidores, la entrada de nuevas leyes que afecten la empresa o por ejemplo la crisis

financiera y económica. También, el entorno externo presenta ciertas *oportunidades* que pueden ser la aparición de nuevas leyes que favorezcan la actividad de la empresa, cambios en los gustos de los consumidores o implantación de nuevas modas, etc. (Pilar Caballero Sanchez de Puerta, 2014, páginas 50-54.)

Una vez detectadas las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, es posible realizar el análisis CAME. Este análisis indica que hay que corregir (C) las debilidades, afrontar (A) las amenazas, mantener (M) las fortalezas y explotar (E) las oportunidades.

Daniel Martinez Pedros y Artemio Milla Gutiérrez (2005) consideran que el análisis CAME permite definir estrategias en función de los puntos fuertes y débiles. Proponen una matriz que no pretende determinar qué estrategia sería la mejor sino sólo contemplar y comparar las estrategias viables o al menos las más significativas.

Para los autores, la sociedad deberá escoger entre las siguientes alternativas de estrategias de acuerdo al resultado del análisis DAFO.

- Estrategias defensivas: cuando se producen amenazas del entorno teniendo fortalezas la empresa.
- Estrategias ofensivas: cuando existen oportunidades del entorno, junto a puntos fuertes de la empresa.
- Estrategias de supervivencia: es el caso contrario al anterior, en el que se observan amenazas del entorno junto a debilidades de la compañía.
- Estrategias de reorientación: se producen cuando la empresa es débil en un entorno con oportunidades.

Los autores proponen el siguiente ejemplo de análisis CAME:

Estrategias ofensivas (F+O)	Estrategias defensivas (A+F)
• Explotación de nuevas líneas de negocio y nuevos mercados. • Explotar relaciones con clientes en mercado nacional/internacional.	• Ampliación de gama de producto y servicio. • Desarrollo exhaustivo del plan de calidad orientado a cubrir la máxima satisfacción del cliente. • Mejorar la gestión de productos y stocks.
Estrategias de supervivencia (A+D)	Estrategias de reorientación (O+D)
• Desarrollar sistemas de información adecuados. • Búsqueda de recursos adecuados y siempre compartiendo los valores de la compañía.	• Internalización de la gestión de las principales materias primas. • Máxima inversión en actividad I+D. • Incrementar la capacidad productiva para abarcar nuevos clientes en mercado nacional/internacional.

Figura 5.2. Ejemplo análisis CAME.

Imagen 3. Gráfico 5.2. Ejemplo análisis CAME. Daniel Martinez Pedros y Artemio Milla Gutiérrez (2005)³

d) Business Model CANVAS

En *Generación de modelos de negocio* (2013), se presenta el “Business Model CANVAS” que define el modelo de negocio y asienta las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

Los autores proponen describir el modelo de negocio dividiéndolo en nueve módulos básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.

³ Imagen original del libro de Daniel Martinez Pedros y Artemio Milla Gutiérrez. La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral (2005). Página 115.

A continuación se expone el esquema CANVAS y se detallan los principales interrogantes que intenta responder cada módulo de la herramienta.

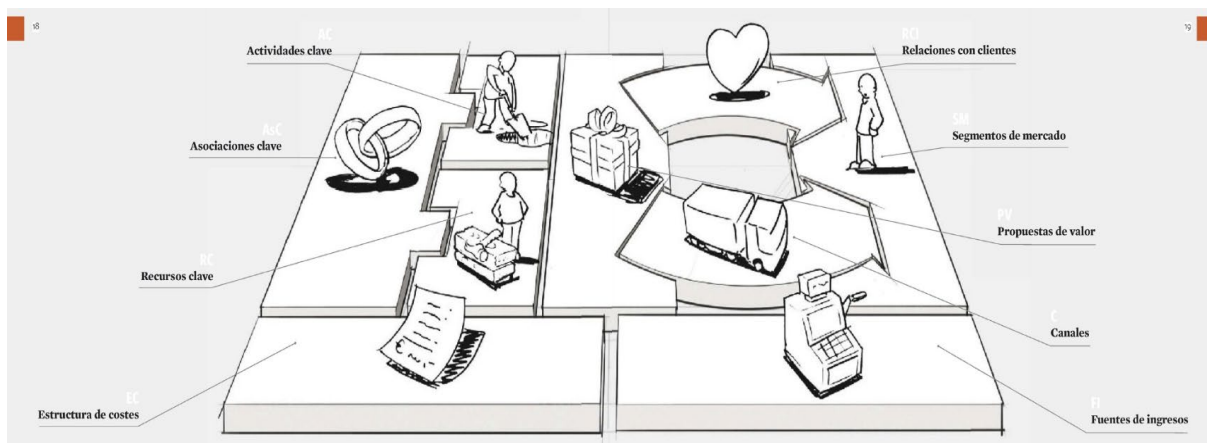


Imagen 4. Esquema CANVAS. Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2011)⁴

1) Segmentos de mercado

¿Para quién creamos valor? ¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?

2) Propuesta de valor

¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes? ¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar? ¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos?

3) Canales

¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado? ¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes? ¿Cómo se conjugan nuestros canales?

⁴ Imagen original del libro de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. Generación de modelos de negocio (2013). Página 17-18.

4) Relaciones con los clientes

¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado? ¿Qué tipo de relaciones hemos establecido? ¿Cuál es su coste? ¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio?

5) Fuentes de ingresos

¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿Por qué pagan actualmente? ¿Cómo pagan actualmente? ¿Cómo les gustaría pagar?

6) Recursos clave

¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

7) Actividades clave

¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

8) Asociaciones clave

¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios? ¿Qué actividades clave realizan los socios?

9) Estructura de costos

¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles son los recursos clave más caros? ¿Cuáles son las actividades clave más caras?

4.2 Inversión

La aplicación de las técnicas y herramientas analizadas anteriormente para realizar un diagnóstico organizacional puede arrojar diferentes conclusiones dependiendo del caso bajo estudio. Puede suceder que, a raíz del diagnóstico, se detecten oportunidades que requieran realizar inversiones.

En este sentido, vale la pena realizar la siguiente pregunta: *¿qué es una inversión?*

Una inversión es todo desembolso que se realiza con la esperanza de obtener unas rentas en el futuro. En general, una inversión empresarial comprende la adquisición individualizada de una serie de activos aislados y su integración, para que su conjunto cumpla una funcionalidad específica, capaz de generar unas rentas superiores a la suma de los desembolsos de comprar los activos individuales. Invertir consiste en emprender nuevos proyectos y asignar fondos en congruencia con los objetivos a largo plazo de la compañía. Son estos objetivos los que aportan los criterios determinantes para identificar, seleccionar y ejecutar los proyectos de inversión capaces de desarrollar la estrategia de la empresa. (Juan Francisco Pérez-Carballo Veiga, 2013).

El autor también destaca que la función de invertir tiene como objetivo implantar la estrategia seleccionada, lo que explica que sea un área clave para el éxito de la empresa y que demande un control estricto en sus fases de:

- Planificación, para atinar en su diseño y en la decisión.
- Ejecución, para evitar los errores de la puesta en marcha.
- Explotación, pues las consecuencias se extienden a toda la vida de la inversión.

4.3 Análisis de factibilidad y métodos de evaluación

Para Elbar Ramírez y Margot Cajigas (2004), la razón central para aplicar esfuerzo en el estudio de factibilidad de una idea de negocio, radica en el

hecho de minimizar los riesgos propios de la inversión, y paralelamente, conocer de manera ordenada en amplitud y profundidad, sobre el portafolio de productos a ofrecer. Agregan los autores que un estudio de factibilidad podrá pronosticar con mayor certeza el rumbo de éxito o fracaso de una idea de negocio, aunque aclaran que dicho análisis no es un plan para indicar cómo se dirigirá y qué resultados positivos arrojaría una idea de negocio, sino que el estudio busca determinar si es o no prudente invertir recursos en tal idea emprendedora.

José Luis Macchia (2021), considera que la viabilidad debe ser entendida como la “posibilidad de” encarar un proyecto y distingue cuatro formas o alternativas de viabilidad:

- Viabilidad técnica: para ello se necesita contar con expertos que determinen técnicamente la realización de algo nuevo (para que no represente un absurdo).
- Viabilidad legal: es la comprobación de que no existirán trabas legales que pudieran transformar en un delito el proyecto en estudio.
- Viabilidad económica: será el estudio que compare los beneficios y costos estimados para identificar que se obtenga un beneficio positivo que recomiende su ejecución.
- Viabilidad gerencial: corresponde a la intencionalidad de quien debe decidir o no el implementar un proyecto, independientemente de su resultado económico.

Francisco Jiménez Boulanger, Carlos Luis Espinoza Gutiérrez y Leonel Fonseca Retana (2007), plantean que las técnicas de evaluación económica de inversiones se aplican fundamentalmente a aquellas inversiones cuyos efectos se manifiestan en varios períodos anuales. A estos proyectos se les denomina estratégicos y su análisis debe ser cuidadoso ya que afectan la esencia misma de la empresa. La aplicación de las técnicas de evaluación

permite determinar la aceptación o rechazo de las inversiones, así como establecer su grado de prioridad dentro de los planes estratégicos de la empresa.

Los autores explican que los métodos de evaluación económica de proyectos se basan en el valor del dinero en el tiempo e implican reconocer que, por lo general, el poder adquisitivo del dinero disminuye con el tiempo, por lo que con cierta cantidad de dinero actualmente se pueden adquirir más bienes y servicios que con esa misma cantidad de dinero dentro de un año. Agregan los autores que el valor del dinero, expresado en su poder de compra, cambia constantemente.

José Luis Macchia diferencia dos tipos de métodos de evaluación:

- 1) Métodos simples o contables: que no se basan en la corriente de fondos descontados y consiguientemente al ignorar la magnitud y oportunidad de los flujos de fondos, no toman en cuenta el valor cronológico del dinero ni tampoco el criterio de lo percibido.
- 2) Métodos basados en valores actuales: están basados en la corriente de fondos descontados y en consecuencia toman en cuenta el criterio de lo percibido y el valor cronológico del dinero. Considera el autor que éstos son los únicos métodos aptos para evaluar proyectos de inversión.

4.4 Valor Actual Neto

Para el presente trabajo se optó por utilizar el valor actual neto (VAN) como criterio para la evaluación de proyectos.

Diego Gómez Cáceres y Juan Jurado Madico (2001), consideran que cualquier inversor o financiador prefiere tener su dinero hoy en vez de tener igual cantidad dentro de un año. Agregan los autores que hay varios conceptos que

acompañan esta intuición: la inflación, el riesgo y el coste de oportunidad. Cuanto más tarde recibamos un flujo de caja, más puede la inflación reducir su valor real y mayor es el riesgo de no cobrar en su momento, además de existir un coste de oportunidad por no tener fondos que invertir con intereses. Este hecho se traduce en el mercado presentando los flujos de caja de forma financiera. Y esta forma consiste en tomar cada flujo futuro y actualizarlo a hoy, en su valor presente o VAN, para presentar a financiadores y accionistas el valor real actual de la caja.

Francisco Jiménez Boulanger, Carlos Luis Espinoza Gutiérrez y Leonel Fonseca Retana (2007), destacan que el VAN consiste en encontrar la diferencia entre el valor actualizado de los flujos de beneficio y el valor, también actualizado, de las inversiones y otros egresos de efectivo. La tasa que se utiliza para descontar los flujos es el rendimiento mínimo aceptable de la empresa, por debajo del cual los proyectos no deben ser aceptados. El VAN de una propuesta de inversión se puede representar así:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=0}^n Ft (P/F, i, n)$$

donde,

I₀: es la inversión realizada en el momento inicial (t = 0).

F_t: son los flujos de dinero en cada periodo t.

i: es el rendimiento mínimo aceptable (costo de recursos).

n: es el número de períodos de tiempo bajo estudio.

Agregan los autores que si el VAN de un proyecto es positivo, la inversión deberá realizarse y si es negativo, deberá rechazarse. Las inversiones con valores actuales netos positivos incrementan el valor de la empresa, puesto que tienen un rendimiento mayor que el mínimo aceptable. El VAN de los proyectos variará en función de la tasa mínima atractiva de corte utilizada, es decir que la deseabilidad referente a los diferentes proyectos cambiará, si cambia la tasa de rendimiento mínimo aceptable por la empresa.

4.5 Comercio electrónico

El comercio electrónico consiste en la compra y venta de productos o de servicios a través de internet.

El e-commerce es una herramienta para hacer negocios que detecta la necesidad de las empresas y consumidores. También se puede entender como cualquier transacción comercial en la cual las partes involucradas interactúan de manera electrónica en lugar de hacerlo con trato físico directo (José Vicente León y Rebeca Capella, 2016).

Los autores destacan como ventajas del comercio electrónico las siguientes:

- Primero se cobra el pedido y después de corroborar que todo está correcto se envía al cliente.
- Posibilita una capacidad de respuesta rápida a las necesidades del mercado.
- Las ventas se pueden realizar durante las 24 horas del día, los 7 días a la semana y por tanto los 365 días del año. El consumidor puede acceder a la información y comprar el producto o servicio en cualquier momento.
- Publicidad: la web funciona como un anuncio permanente para la tienda física y la online.

- Ocasiona una disminución de costos fijos (menos costos vinculados a alquiler del local, personal, entre otros).
- Acceso a un mercado más amplio: el comercio electrónico permite a las distintas empresas ofrecer sus productos o servicios en cualquier parte del mundo.

Según José Luis Torres Revert (2021), la venta en internet hoy se realiza principalmente mediante tres medios:

- Tienda online: desde donde se accede al catálogo de productos y/o servicios.
- A través de un marketplace o mercado online como puede ser Amazon, AliExpress, ebay o Mercado Libre.
- A través de las redes sociales.

Considera el autor que la situación del comercio electrónico a nivel mundial ofrece una oportunidad de negocio en muchos sectores que se ve impulsada a causa de la COVID-19. Agrega que el nuevo escenario configurado por la COVID-19 plantea una necesidad de conocer el medio digital o como se denomina muchas veces, la nube. Para algunos negocios es la oportunidad de crecer y para otros simplemente de sobrevivir al resentirse la afluencia física del público.

Existe un consenso entre los expertos respecto a los cambios estructurales que las empresas deben acometer y casi todos están relacionados con el aprovechamiento de herramientas en la nube y la optimización del canal online, o lo que es lo mismo, si queremos que nuestro proyecto empresarial resista y sea competitivo, deberemos tener una parte del negocio en la nube (José Luis Torres Revert, 2021).

Según Soledad Carrasco Fernandez (2014), el comercio electrónico es el intercambio financiero que se realiza, a través de la red, entre empresas y particulares y que se materializa en la mayoría de las ocasiones mediante medios de pago electrónicos.

Agrega la autora que si bien los gastos de la comercialización online son bastante inferiores a los que se generan con la comercialización tradicional, es necesario incurrir en ciertos gastos imprescindibles para llevar a cabo la puesta en marcha y seguimiento de una tienda virtual para vender online. A grandes rasgos estos gastos consistirán en:

- Adquisición de equipos informáticos.
- Adquisición de programas o licencias de software en caso de no ser posible o no querer utilizar los programas gratuitos.
- Contratación con una entidad financiera para la gestión del cobro de los productos o servicios a través de medios de pago electrónicos.
- Contratación, en caso de ser necesario, de empresas de transporte para trasladar los productos al destino en el que el cliente los haya solicitado.

4.6 Tienda online

Para distintos medios locales, Tiendanube es una de las plataformas de eCommerce más importantes de Argentina. Fundada en 2010 por cinco estudiantes del ITBA y la UBA, Tiendanube contaba en 2021 con 90.000 clientes en la región, de los cuales la mitad está en la Argentina.

Según el blog de Tiendanube, una tienda online es una página web de venta que cuenta con una especie de catálogo virtual de productos e integraciones para recibir pagos. A diferencia de otras plataformas de venta, en una tienda virtual o página web con carrito de compras el vendedor tiene contacto directo

con el comprador y también tiene el control total sobre la gestión de sus ventas (¿Qué es una tienda online?, Blog de Tiendanube 2023)

Elementos imprescindibles de una tienda online.

- Nombre de la marca y logo
- Catálogo de productos
- Menú con categorías

Si el catálogo de productos es extenso, una buena opción es organizar el mismo en categorías.

- Buscador de productos

Es una herramienta muy útil para clientes que están buscando comprar algo en particular.

- Carrito de compras

Es el lugar donde se almacenan los productos seleccionados por el comprador. Es importante colocarlo en un lugar visible de la página y cuidar que la información que muestre, sea transparente; es decir, que cuando el cliente acceda a su carrito de compras, tenga una visión clara de lo que va a comprar y cuánto va a pagar. Es recomendable mostrar el precio final desglosado en costo unitario, descuentos (en caso de que existan), impuestos, gastos de envío, etcétera.

Los carritos dinámicos son muy prácticos, ya que ofrecen la opción de hacer modificaciones en la orden de compra (como agregar o eliminar ítems) sin tener que volver a empezar el proceso de compra (Elementos imprescindibles de una tienda online, Blog Tiendanube 2023).

Elementos legales para una tienda virtual

Para evitar malos entendidos con los clientes, es preciso ser transparente en cuanto a políticas de devolución, cancelación, garantías, devoluciones, descuentos, promociones, etcétera. Es recomendable mostrar toda esta información en un lugar de fácil acceso, como el menú principal o el pie de página.

En términos de privacidad, como en cualquier otra página web que guarde datos personales de los usuarios, es indispensable que la tienda virtual tenga un aviso de privacidad. Este documento sirve para hacerle saber al titular de los datos personales que su información personal será recabada y utilizada para ciertos fines. También se debe especificar qué tratamiento se le dará a sus datos personales (Elementos legales para una tienda virtual, Blog Tiendanube 2023).

5) DIAGNÓSTICO

Para el estudio del caso se utilizaron las siguientes fuentes de información:

- Información cuali-cuantitativa proveniente de planillas en uso de la pyme objeto de estudio.
- Sesión de reflexión con dos de los socios inversores.
- Entrevistas a los colaboradores del Departamento de Administración y de Ventas.

En cuanto al objeto social, la empresa se dedica a la comercialización de electrodomésticos y artículos para el hogar. Sobre este aspecto, vale la pena realizar la siguiente división entre los electrodomésticos, a saber:

- A) Línea blanca: vinculados a la cocina y el mantenimiento del hogar. Dentro de esta categoría hay dos tipos de productos: artefactos a gas (como anafes, cocinas) y aparatos eléctricos (microondas, heladeras, aires acondicionados).
- B) Línea marrón: vinculados al video y al audio.
- C) Pequeños: que se subdividen en: - Mantenimiento de la casa - Preparación de alimentos - Higiene y belleza.

Los electrodomésticos y artículos para el hogar se encuadran dentro de la categoría de bienes durables de consumo. Estos bienes poseen ciertas características que los diferencian de los bienes no durables:

1. El nivel del gasto en bienes durables es menor que en no durables.
2. Los bienes durables rinden al consumidor un cierto flujo de servicios durante su vida útil.
3. Su precio es relativamente alto en comparación con el ingreso del consumidor, por lo que la decisión de su compra es más cuidadosa y se recurre, en general, al financiamiento.
4. La demanda de bienes durables se comporta de manera muy diferente a la demanda de no durables, ya que están más afectados por los ciclos económicos; así, la variación del gasto en estos bienes es mayor.

A continuación, se presenta una síntesis de los resultados derivados del presente diagnóstico, producto de un análisis exhaustivo de factores tanto externos como internos que afectan la operatoria de White Electric.

5.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Con el propósito de conocer la evolución del consumo de electrodomésticos y artículos para el hogar, el Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina (INDEC) inició en diciembre de 2001 un relevamiento a empresas especializadas en la comercialización de estos bienes.

El 24/08/2022, el INDEC publicó el informe técnico n° 19, Vol. 6, el cual arroja los siguientes resultados referidos al segundo trimestre del año en curso:

- A) Las ventas a precios corrientes del segundo trimestre de 2022 a nivel nacional totalizaron \$110.692,4 millones, lo que representa una variación porcentual positiva de 73,9% respecto del segundo trimestre de 2021.
Por su parte, si consideramos los 24 partidos del Gran Buenos Aires encuestados, las ventas alcanzaron los \$26.092,3 millones y reflejan un incremento de 91,7% con relación al segundo trimestre de 2021.
- B) En el segundo trimestre de 2022, los grupos de artículos cuyas ventas tuvieron los mayores aumentos fueron: “Cuidado personal”, con una variación porcentual de 215,2% respecto al mismo período del año anterior; “Equipos de aire acondicionado y climatizadores”, con una variación de 128,9% respecto a igual trimestre de 2021; “Lavarropas, secarropas y lavavajillas”, con una variación porcentual interanual de 105,1%; y “Otros electrodomésticos y artículos para el hogar”, con una variación porcentual interanual de 94,6%.

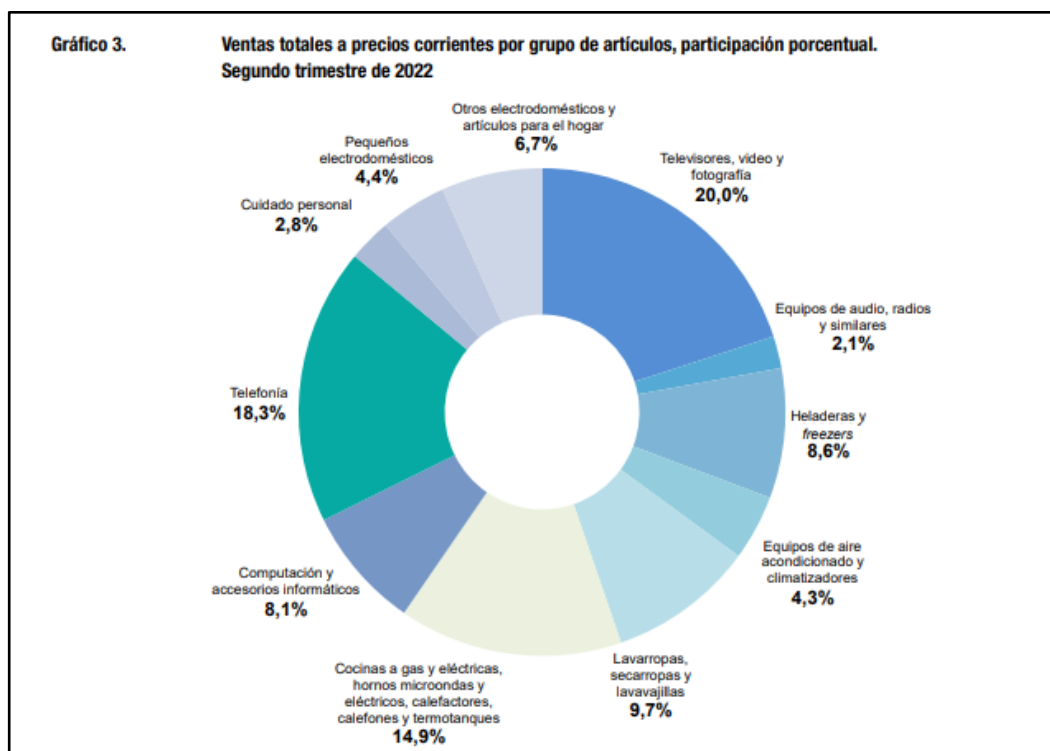


GRÁFICO 1, Informe técnico / Vol. 6, n° 19, encuesta de comercios de electrodomésticos y artículos para el hogar publicada en la web del Indec, 2022.

C) En el segundo trimestre de 2022, los artículos seleccionados con mayor volumen de cantidades vendidas fueron: “Pequeños electrodomésticos”, con 629.626 unidades; “Teléfonos celulares”, con 524.439 unidades; “Calefactores y estufas eléctricos, y caloventores”, con 450.179 unidades; “Televisores, TV LED, smart TV, LCD y plasmas”, con 379.973 unidades; “Calefones y termotanques”, con 166.382 unidades; “Lavarropas”, con 149.769 unidades; “Cocinas eléctricas, hornos eléctricos y microondas”, con 119.635 unidades; “Equipos de aire acondicionado”, con 110.708 unidades; “Equipos de audio”, con 106.726 unidades; y “Heladeras con y sin freezer”, con 100.388 unidades.

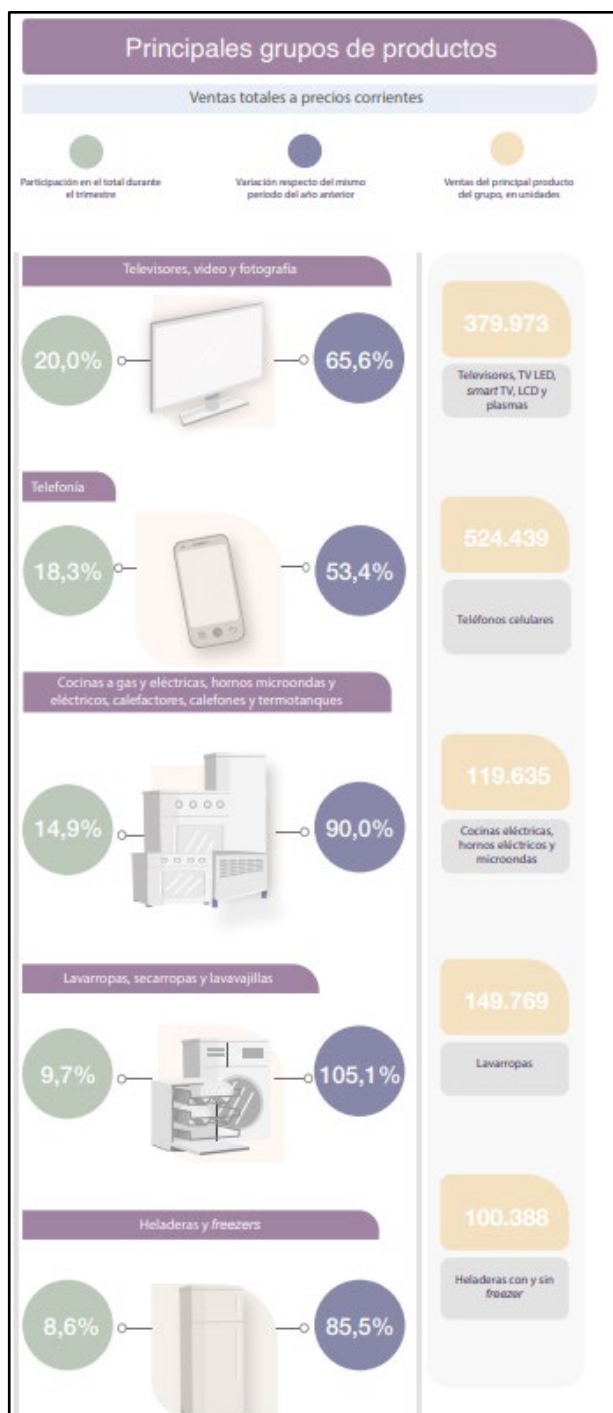


GRÁFICO 2, resumen ejecutivo del segundo trimestre de 2022, Informe técnico / Vol. 6, n° 19, encuesta de comercios de electrodomésticos y artículos para el hogar publicada en la web del Indec, 2022.

D) En junio de 2022, el personal ocupado correspondiente al panel de empresas encuestadas descendió a 15.847 personas, lo que refleja una caída de 20,4% respecto al mismo mes del año anterior, la cual se conforma con una baja del 32,3% en “Gerentes y otro personal jerárquico” y 19,0% en “Vendedores, cajeros, administrativos y otros”.

Por lo expuesto anteriormente, se puede concluir que existe una tendencia creciente tanto en las ventas a precios corrientes de electrodomésticos como en las unidades vendidas en el segundo trimestre del año en curso.

Continuando con el estudio del macroentorno, se llevó a cabo un **análisis PESTEL (político-legal, económico, social, tecnológico y ambiental)** para identificar aquellas variables del contexto que pueden afectar a White Electric.

5.1.1 Entorno Político-legal

Dentro de las medidas tomadas por el Gobierno argentino a lo largo del año 2022, vale la pena destacar las siguientes:

- Renovación del “Programa de Fomento al Consumo y a la Producción de Bienes y Servicios”, denominado “AHORA 12” a través de la Resolución 490/2022, promulgada en el Boletín Oficial el 16/06/2022 con el objeto de estimular la demanda de bienes y de servicios, mediante el otorgamiento de facilidades de financiamiento a plazo, dirigidas a los usuarios y consumidores, para la adquisición de bienes y servicios de diversos sectores de la economía. El programa incluye artículos pertenecientes a la línea blanca, televisores, monitores, pequeños electrodomésticos, computadoras, entre otros. Se considera un plan

clave para incentivar el consumo, ya que todo bien durable depende en gran medida de las cuotas para que se venda.

- Líneas de crédito para la reactivación productiva dirigidas a Pymes.

5.1.2 Entorno Económico

El contexto económico sigue marcado por niveles elevados de inflación. Tomando como referencia el mes de Agosto de 2022, se observa que el nivel general del Índice de precios al consumidor (IPC) registró un alza mensual de 7% y acumuló una variación de 56,4% en los primeros ocho meses del año. En la comparación interanual registró un incremento de 78,5%.

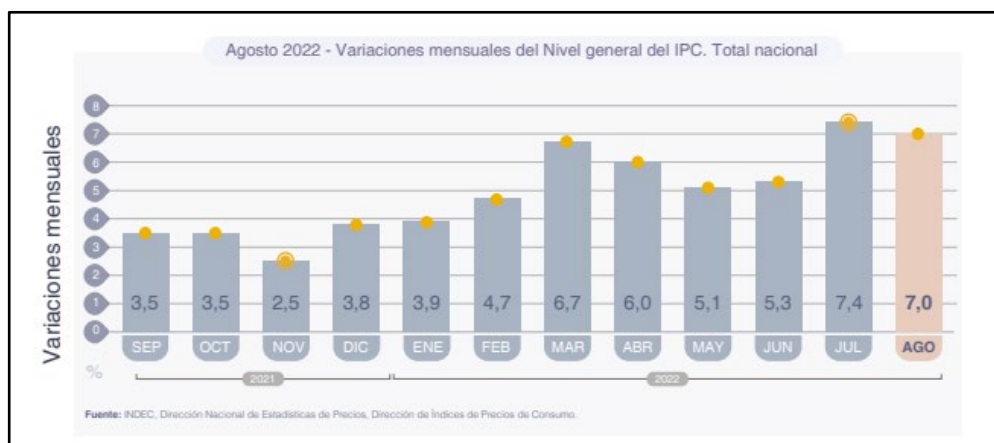


GRÁFICO 3, Índices de precios Vol. 6, n° 28, página 4, Indec 2022

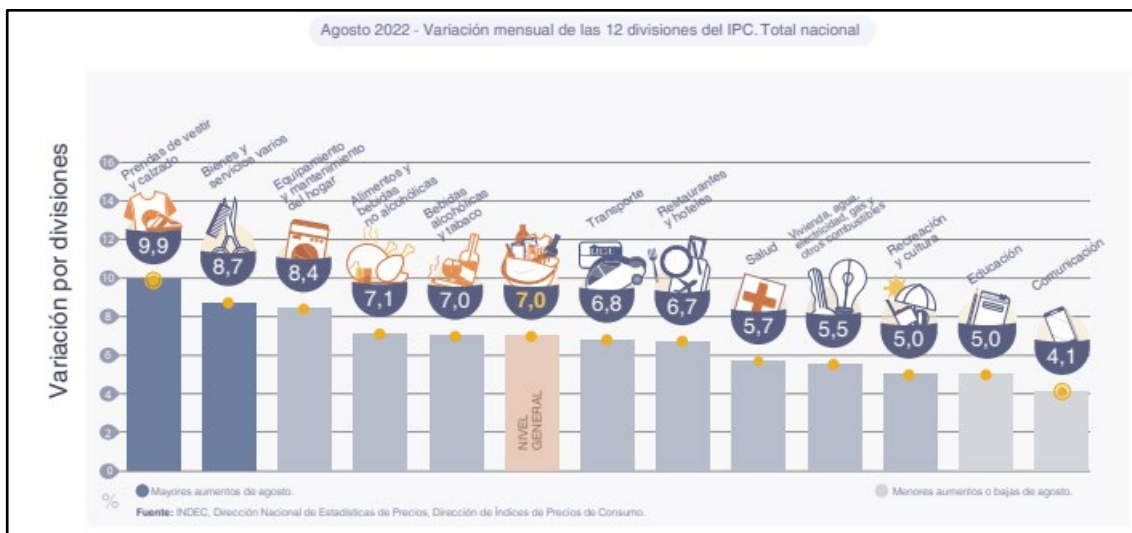


GRÁFICO 4, Índices de precios Vol. 6, n° 28, página 3, Indec 2022

Los altos niveles inflacionarios mencionados ocasionan un deterioro en el poder adquisitivo de la población argentina. Ante un ajuste del poder adquisitivo, se modifica el “qué comprar”, siendo los alimentos, los servicios asociados al trabajo y la educación los destinos más probables, en tanto que la compra de bienes durables se vuelve más planificada y condicionada a la búsqueda de oportunidades o vista como refugio de valor.

En este sentido, también es importante mencionar que el consumo de bienes durables es siempre un buen sustituto cuando las personas cuentan con pesos y no saben qué hacer. Las restricciones para comprar dólares y las tasas de interés que no son lo suficientemente atractivas ocasionan cierta tendencia hacia la compra de bienes durables como una forma de cubrirse por parte de algunos ahorristas contra la inflación.

A su vez, la elevada inflación también impacta en el aumento del precio de los productos que comercializa White Electric, lo cual genera la necesidad de

ajustar constantemente los costos y gastos y por consiguiente el precio de venta de los artículos.

5.1.3 Entorno Tecnológico

Un concepto que vale la pena destacar es el de “domótica” que comprende el conjunto de tecnologías aplicadas al control y la automatización inteligente de la vivienda, que permite una gestión eficiente del uso de la energía, que aporta seguridad y confort, además de comunicación entre el usuario y el sistema.

La vivienda inteligente es aquella que integra automatismos vinculados a la electricidad, electrónica, informática, robótica y telecomunicaciones. Su finalidad es conectar sensores, dispositivos, electrodomésticos y demás aparatos del hogar para proporcionar servicios de valor agregado mediante una mínima intervención humana. A modo de ejemplo, el llamado ecosistema Samsung a través de la aplicación SmartThings permite a los usuarios: A) Controlar las funciones de la heladera B) Programar el ciclo del lavarropas C) Controlar la temperatura de la casa o de un dormitorio pudiendo programar el aire acondicionado acorde a las rutinas de horario de funcionamiento y nivel de temperatura deseado.

Otro aspecto que es relevante mencionar es el ciclo de vida de la tecnología. La tecnología es obsoleta por definición porque, pasado un tiempo, se diseña otra que funciona mejor o directamente se evita su uso por resultar irrelevante. El ciclo de vida de la tecnología es un modelo que representa la forma en la que una tecnología se crea, se adopta y, finalmente, se descarta en pro de otras. A modo de ejemplo, el equipamiento electrónico, como smartphones, auriculares o electrodomésticos conectados se encuentran en la etapa de crecimiento tardío, es decir, la etapa de madurez o consolidación que consiste

en la popularización de cierta tecnología. Es una fase en la que todo el mundo conoce la tecnología, esta es fiable y asequible, y llega hasta a ser raro no usarla. De todas formas, no debe perderse de vista que la tecnología tiene cada vez menos recorrido temporal, surgiendo más rápido disrupciones que eliminan en pocos años lo que ahora es útil. En este sentido, los artículos mencionados anteriormente pueden pasar rápidamente de la etapa de madurez a la última etapa que es la de declive y saturación.

5.1.4 Entorno Ambiental

El considerable aumento registrado en el uso de las tecnologías en las últimas décadas tiene dos grandes efectos ecológicos. En primer lugar, incrementa significativamente la actividad minera para obtener los materiales necesarios para elaborar los equipos y, en segundo lugar, produce una gran cantidad de desechos electrónicos. Éstos últimos siempre se han producido pero la velocidad y cantidad con la que se descarta hoy en día es mucho mayor que en épocas anteriores y muchas veces, no están siendo reciclados.

A su vez, la obtención de los materiales necesarios para producir los teléfonos móviles que se utilizan actualmente, pone en riesgo la salud de los trabajadores que extraen los metales en las minas y fabrican los productos. Y al final de su vida útil, si esos materiales no son tratados adecuadamente, las sustancias peligrosas que contienen contaminan el medio ambiente y pueden afectar a la salud de las personas.

Por su parte, Argentina registra un promedio de entre 10 y 12 kilos de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (RAEE) por habitante por año, lo que representa unas 500.000 toneladas anuales, de las cuales menos de 10% es

reutilizada, según datos de la Asociación civil Basura Cero. Mientras tanto, a nivel global según el último informe de la Plataforma para acelerar la economía circular (PACE) y la coalición de residuos electrónicos de las Naciones Unidas, en el planeta, los desechos electrónicos llegan a 50 millones de toneladas.

Sin embargo, Pandemia mediante, según Pc Discount "hubo un incremento significativo en la demanda de productos reacondicionados, sobre todo de notebooks" artículo que desde el año 2018 se redujo sustancialmente la producción nacional por la importación del equipo terminado.

Por último, existen en la región empresas dedicadas a brindar soluciones medioambientales, que contribuyen al uso eficiente de los recursos para que los residuos retornen al circuito productivo como es el caso de EMA SRL en La Plata y en Capital Federal, el gobierno de la ciudad también cuenta con puntos verdes fijos y móviles donde reciben los RAEES para que sean reciclados o reutilizados.

5.1.5 Entorno Social

Dentro del entorno social, vale la pena destacar ciertas tendencias de consumo que pueden impactar en la operatoria de White Electric:

A) Incremento en el acceso y uso de tecnologías

El INDEC presenta en forma anual el informe denominado "Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación. EPH", el cual sintetiza información básica sobre los accesos a computadora e internet en los hogares urbanos, como así también sobre el uso de telefonía móvil, computadora e internet por las personas residentes en dichos hogares. Tomando como

referencia los últimos tres informes anuales, se observa un crecimiento sostenido en las siguientes variables:

- Acceso a computadora: el 60,9% de los hogares urbanos contaba con acceso a computadora durante el cuarto trimestre de 2019, cifra que se incrementó a 63,8% para el cuarto trimestre de 2020 y ascendió a 64,2% en el cuarto trimestre de 2021.
- Acceso a internet: el 82,9% de los hogares tenía acceso a internet durante el cuarto trimestre de 2019, pasando a 90% en el mismo período del 2020 y a 90,4% en el 2021 .
- Uso de teléfono celular: en la Argentina, 84 de cada 100 personas empleaban teléfono celular en el 2019, cifra que se incrementó a 88 de cada 100 personas para 2020 y 2021.
- Uso de internet: 80 de cada 100 personas utilizaban internet en 2019, 85 de cada 100 lo hacían durante 2020 y 87 de cada 100 durante 2021.

B) “Más gastos en tecnología”

La modalidad virtual se convirtió en la nueva normalidad en gran parte del 2020 y del 2021, ya sea para desarrollar el teletrabajo o realizar cualquier tipo de formación que incluye la escolaridad virtual. En este sentido, Maximiliano Doff (líder de NielsenIQ Argentina) considera que existe una buena predisposición por parte de los consumidores a gastar en distintos dispositivos informáticos para convertir el hogar en un refugio tecnológico que precisan todos los integrantes de la familia para trabajar, estudiar o atender la salud.

C) Auge del e-commerce

El comercio electrónico se aceleró y creció durante la pandemia convirtiéndose en un canal más dentro de los habituales de compra de productos de consumo masivo. La situación del eCommerce en el país se puede sintetizar tomando como referencia el Estudio Anual de Comercio Electrónico, publicado por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), el cual arrojó las siguientes cifras al cierre del 2021:

- El comercio electrónico creció un 68% respecto al año anterior, con una facturación de un billón quinientos veinte mil millones de pesos \$1.520.000.000.000. Esto se ve reflejado en 196 millones de órdenes de compra (20% más que en 2020); en 381 millones de unidades vendidas (52% más versus 2020); y en un ticket promedio de \$7.757.
- En 2021 se sumaron 684.459 nuevos compradores, registrando una suma total de 20.742.665 compradores online.

D) Consumo responsable

Existen distintas motivaciones que llevan a los consumidores a cambiar constantemente de dispositivos electrónicos. La necesidad de cambio proviene de condicionantes internos como la motivación, la percepción, las características demográficas y socioeconómicas y también muchas veces la voluntad de repetir la experiencia de compra. A su vez, si analizamos la pirámide de Maslow, podemos encontrar motivaciones relacionadas con las necesidades de pertenencia, reconocimiento e incluso autorrealización.

Sin embargo, las tendencias de consumo vienen atravesando desde hace años un proceso de cambio. Los consumidores tienen cada vez más conciencia de

que el consumo masificado tiene una repercusión negativa desde el punto de vista de la sostenibilidad, así que las decisiones de compra empiezan a verse modificadas por esta toma de conciencia.

En este sentido, la pandemia instaló o reforzó conciencia en algunas causas de bien común, como el cuidado del medio ambiente, lo que ocasionó un aumento considerable en el consumo de productos sustentables desde el inicio de la cuarentena en Argentina. A modo de ejemplo, muchos consumidores comenzaron a considerar el consumo sostenible incluso de los teléfonos móviles.

5.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

En ese mismo contexto, también cobra relevancia conocer el atractivo de la industria en la que opera la compañía. Se decidió utilizar el **modelo de las 5 fuerzas** o pilares que según Michael Porter conforman la competitividad en una organización.

5.2.1 Amenaza de nuevos competidores

La comercialización de electrodomésticos implica un requerimiento de capital inicial relativamente alto para la compra de las mercaderías y la puesta en marcha del negocio (almacenes, acondicionamiento del local, espacio de exhibición en el salón, etc); que actúa como barrera de entrada para que ingresen nuevos actores al mercado.

Otro punto que vale la pena destacar está vinculado a las ventajas en costos que han logrado las empresas ya instaladas en el mercado. En este sentido, la

experiencia y la curva de aprendizaje les permite a los comercios existentes tener un contacto directo con los distribuidores oficiales de gran parte de los productos que comercializan, lograr acuerdos beneficiosos con los proveedores como tener prioridad de compra en caso de escasez de productos, obtener descuentos comerciales por volumen de compra, entre otros.

No hay que perder de vista que si una compañía establece firmemente sus productos y los diferencia de los de la competencia, será muy complicado para los nuevos competidores conseguir alguna participación en el mercado. Teniendo en cuenta lo mencionado, al no intervenir en el proceso productivo se vuelve difícil para White Electric lograr la diferenciación del producto, lo cual facilita el ingreso de nuevos actores por tratarse de artículos estandarizados.

5.2.2 Poder de negociación de los diferentes proveedores

Como se ha indicado en el apartado de conceptos teóricos, el poder de negociación de los proveedores se incrementa cuando es difícil o costoso para los miembros de la industria cambiar sus compras de un proveedor a otro, cuando la industria de los proveedores está dominada por unas cuantas grandes compañías y está más concentrada que la industria a la que vende, o cuando existen dificultades en el abastecimiento de artículos que ofrecen los proveedores.

En este caso, si lo que se busca es lograr una ventaja en costos vinculada a la compra directa de productos (sin intermediarios), se observan pocos proveedores oficiales que se encuentran concentrados y por lo tanto cuentan con un poder de negociación relativamente alto.

A su vez, es preciso mencionar que existe una crisis global de acceso a semiconductores (chips). Este insumo se utiliza para la fabricación de automóviles, teléfonos celulares, lavarropas, microondas y muchos otros productos. La industria Argentina se encuentra en desventaja frente a otros

países para acceder al requerido bien, al ser percibido como un país poco confiable debido a la posibilidad de quedarse sin capacidad de pago por las restricciones de acceso a la divisa establecidas por el Banco Central de la República Argentina (BCRA). Sumado a esto, los límites al pago anticipado de importaciones también agravan la situación de la industria local en Tierra del Fuego, generando problemas para las empresas a la hora de comprar los insumos a proveedores internacionales. Adicionalmente, la expectativa devaluatoria desincentiva la inversión en kits para ensamblar lo cual puede provocar cierta escasez de productos. Frente a estos sucesos, las grandes compañías ganan posición a la hora de negociar con los proveedores, quedando las pymes en una situación de desventaja.

5.2.3 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los consumidores aumenta cuando los productos que se adquieren son estandarizados o no diferenciados ya que el cliente puede adquirirlo rápidamente en otro lugar experimentando un bajo costo al cambiar a una marca competidora, tal es el caso de White Electric.

Por otro lado, los compradores tienen más poder cuando son grandes y pocos, y si bien esto no ocurre para la mayoría de las ventas realizadas por White Electric, es preciso tener en cuenta que, si los clientes están bien organizados, informados y tienen conocimiento absoluto del mercado y sus tendencias pueden adquirir cierto poder de negociación volviéndose cada vez más exigentes e incluso pudiendo reclamar una reducción de precios.

Por último, los compradores son más sensibles al precio si el producto representa una gran fracción de sus compras totales. En este sentido, los electrodomésticos son bienes durables cuyo precio suele ser relativamente alto en comparación con el ingreso del consumidor, por lo que la decisión de su

compra es más cuidadosa aumentando su sensibilidad ante cambios en los precios.

5.2.4 Amenaza de productos sustitutos

Es preciso considerar que mientras más fácil sea adquirir productos sustitutos, mayor será esta amenaza.

En este sentido, existen otros establecimientos que si bien no se dedican exclusivamente a la venta de electrodomésticos cuentan con una oferta de productos similar a la de White Electric. Principalmente se pueden mencionar a los siguientes:

- Hiper ChangoMAS
- Carrefour
- Sodimac

Adicionalmente, no debe perderse de vista que el crecimiento de la venta online siguió posicionando a un actor muy importante, Mercado Libre. La firma fundada por Marcos Galperin desembarcó en la venta de electrónica y electrodomésticos en el último tiempo, a través de su propia plataforma: Electrónica Mercado Libre, que se hizo muy fuerte en la venta de celulares y televisores.

5.2.5. Rivalidad entre competidores

La intensidad competitiva es mayor cuando hay barreras que evitan que las empresas no rentables salgan de la industria. En este sentido, se detectan costos relativamente altos que deben asumirse al abandonar un mercado, como pueden ser las altas indemnizaciones a los empleados o la liquidación de las existencias en el almacén.

A su vez, la rivalidad también se ve incrementada por la facilidad con la que los compradores pueden cambiar de marca y así acceder rápidamente a los mismos productos ofrecidos por la competencia.

En el ANEXO I se detallan los principales competidores de White Electric, detallando la cantidad de sucursales en la región geográfica, el horario de atención y la disponibilidad de un canal de venta online.

A modo de síntesis, se exponen a continuación los resultados que surgen luego de analizar las fuerzas de Porter y otorgarle una ponderación a cada una de ellas:

FUERZAS DE PORTER	GRADO
Amenaza de nuevos competidores.	Media-alta
Poder de negociación de los proveedores.	Alto
Poder de negociación de los compradores.	Medio
Amenaza de productos sustitutos.	Alta
Rivalidad entre competidores.	Alta

En conclusión, se puede decir que no se trata de una industria de gran atractivo, ya que existe una alta intensidad competitiva, elevado poder de negociación por parte de los proveedores y una fuerte amenaza de productos sustitutos.

5.3 ANÁLISIS INTERNO

White Electric comenzó a comercializar electrodomésticos y artículos para el hogar en el año 2020 a través de redes sociales. El 24 de septiembre de 2021 abrió su primer local de venta al público, ubicado en la ciudad de La Plata. Actualmente el horario de atención es de Lunes a Viernes de 09:00 horas a 16:00 horas.

Dentro de su oferta se pueden destacar las siguientes categorías de artículos:

- Calefacción y climatización: ventiladores, caloductos y aires acondicionados.
- Electrodomésticos: lavarropas, aspiradoras, microondas, anafes, hornos.
- Tecnología: celulares, auriculares, parlantes, televisores y accesorios.
- Pequeños electrodomésticos de cocina: batidoras, procesadoras, licuadoras, minipimers, balanzas, tostadoras, sandwicheras, entre otras.
- Otros artículos: como piletas, carpas para niños, inflables, etc.

Continuando con el análisis interno de la organización y su propósito, se pueden definir los siguientes conceptos:

a) Misión

“Simplificar la vida de nuestros clientes acercando lo último en tecnología y una amplia gama de productos para garantizar la comodidad en todos los hogares del país”.

b) Visión estratégica

“Llevar insumos electrónicos y electrodomésticos a cada región del país asistiendo a nuestros clientes en todo momento y asegurando una experiencia de compra accesible y acorde a sus posibilidades”.

c) Valores

- Cercanía

“Queremos que todo aquel que ingrese a White Electric viva una experiencia única y personalizada marcada por el respeto mutuo y la cordialidad”.

- Transparencia

“Comunicamos con claridad y transparencia toda la información relativa al funcionamiento de nuestros productos y sus garantías”.

- Calidad

“Brindamos artículos de las mejores y más prestigiosas marcas”.

- Eficiencia e integridad

“Nos esforzamos por brindar a nuestros clientes atención personalizada e inmediata desde el primer contacto acompañándolos a lo largo de todo el proceso de compra y otorgando un excelente servicio de post venta”.

- Accesibilidad

“Queremos acercar White Electric a cada región del país”.

- Compromiso

“No sólo damos empleo sino que estamos comprometidos con todos nuestros grupos de interés”.

- Trabajo en equipo

“Apostamos a construir un equipo compuesto por colaboradores comprometidos, motivados y alegres”.

En cuanto a la estructura organizacional actual, la empresa posee una estructura simple, es decir, cuenta con una distribución formal de puestos de trabajo que se divide en dos niveles. En el extremo superior se encuentra

la Gerencia General compuesta por tres socios inversores. En el segundo nivel se observan dos departamentos:

- Departamento de Administración.
- Departamento de Ventas.

Mientras el Departamento de Administración está conformado actualmente por quince colaboradores, el Departamento de Ventas está compuesto por un staff de veinticinco (algunos de ellos desempeñan sus tareas dentro del local y otros trabajan en forma independiente como revendedores).

5.4 ANÁLISIS DAFO

En línea con lo anterior, es preciso identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa, así como las amenazas y oportunidades a las que se enfrenta. Por esta razón, se optó por aplicar el **análisis DAFO**.

FORTALEZAS

- Atención personalizada: se brinda todo tipo de ayuda para que el cliente se lleve el producto funcionando.
- Servicio post venta. A modo de ejemplo, se asiste a los clientes a configurar los celulares luego de ser adquiridos y se envían tutoriales a los mismos.
- Gran variedad de marcas de artículos.
- Precio bajo: constantemente se monitorea el precio para ubicarse levemente por debajo de los competidores.
- Red de revendedores.

DEBILIDADES

- Baja proactividad por parte de los revendedores para sugerir ideas y para concretar operaciones de venta. Si bien contar con una red de revendedores es una fortaleza que permite impulsar la presencia de marca de un comercio, la falta de motivación de los revendedores de White Electric no permite lograr un mayor reconocimiento de la misma en el mercado.
- Espacio reducido del local que impide exhibir grandes electrodomésticos y por lo tanto reduce la oferta de productos en comparación con la oferta de los competidores actuales.
- Restringido horario de atención de venta al público en local respecto a la competencia.
- Inexistencia de un sitio web para realizar compras en forma online.
- Deficiencia en el manejo de las redes sociales y la creación de contenido e inadecuada inversión en publicidad.
- Falta de agilidad en la velocidad de respuesta del staff de atención al público para responder las consultas de los clientes.

OPORTUNIDADES

- Marcado incremento en el acceso y uso de tecnologías por parte de la población argentina que generan cambios en los hábitos de consumo y demandan alternativas de compra online.
- Importante crecimiento del comercio electrónico en el país a lo largo de los últimos años que evidencia una fuerte tendencia hacia los canales de venta digitales.

- Mayor concientización sobre el cuidado del medio ambiente por parte del consumidor que exige a las empresas la adopción de prácticas sustentables.

AMENAZAS

- Fuerte amenaza de productos sustitutos ocasionada por la facilidad con la que se pueden comprar los electrodomésticos en grandes hipermercados.
- Moderada posibilidad de ingreso de nuevos competidores en el mercado platense. Si bien se observan nuevos competidores como la reciente llegada de Naldo, la misma se ve paliada por otras compañías comercializadoras de electrodomésticos que atraviesan fuertes crisis y pueden desaparecer de la industria próximamente como Garbarino, Compumundo, Ribeiro y Carsa.

5.5 ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO

Para concluir, se determinó la propuesta de valor a través de la aplicación del **modelo CANVAS**. A continuación se exponen los nueve módulos básicos para White Electric.

5.5.1 Segmentos de mercado

Teniendo en cuenta los distintos tipos de segmentación, se podría considerar que el modelo de negocio de White Electric está orientado a un mercado de masas, es decir, se dirige al público en general no haciendo una distinción en un segmento de mercado específico. Esto significa que los canales de

distribución y las relaciones con los clientes se centran en un gran grupo de consumidores que tienen necesidades y problemas similares.

En este sentido, vale la pena destacar que los electrodomésticos de industria nacional tienen un precio accesible, por lo cual se puede distinguir a un público meta formado por sectores pertenecientes a una clase social media y media baja.

5.5.2 Propuesta de valor

Se pueden distinguir los siguientes elementos que agregan valor al servicio prestado por White Electric:

- Precio: busca ofrecer los artículos a un precio levemente inferior que el disponible en las plataformas de compra online (como Mercado Libre).
- Velocidad del servicio: pretende que el cliente pueda disponer del producto rápidamente.
- Garantía: todos los productos cuentan con garantía. Al consumidor se le da 48 horas para que pruebe el artículo, si dentro de esas horas muestra alguna falla White Electric se lo cambia al cliente directamente; si pasa ese tiempo, se deriva con la garantía oficial.
- Marca: White Electric brinda una amplia gama de marcas de insumos electrónicos y electrodomésticos.
- Servicio post venta.

5.5.3 Canales

Tal cual se ha detallado en el apartado 4, los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes.

En cuanto a los canales de venta , los clientes de White Electric pueden acercarse al local ubicado en calle 12 número 736 para comprar los distintos tipos de electrodomésticos que conforman la oferta. Otro canal disponible es a través de los revendedores.

En lo que respecta a los canales de comunicación, quienes quieran contactarse con White Electric pueden enviar mensajes por whatsapp o hacer consultas en las redes sociales (Instagram o Facebook) a través de mensajes directos.

Por último, White Electric no cuenta con canales de distribución propios.

5.5.4 Relaciones con clientes

El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente.

En este aspecto, es importante responder a dos interrogantes:

A) ¿Qué tipo de relaciones se han establecido con los clientes?

La relación de White Electric con los clientes se basa en la interacción humana. Este tipo de relación se establece no sólo en la atención que se brinda en el local de venta al público, sino también a través del trato recibido por los clientes por parte de los revendedores y la comunicación a través de los distintos canales habilitados (whatsapp y redes sociales).

B) ¿Qué tipo de relación esperan los clientes?

En este sentido, el público objetivo de White Electric valora atributos como la cercanía, el precio de los productos, la rapidez al realizar la compra, las facilidades de pago y la atención inmediata y personalizada para evacuar dudas sobre las funcionalidades de los artículos.

5.5.5 Fuentes de ingresos

Los ingresos de White Electric provienen de pagos puntuales referidos a:

- Compra de productos disponibles en el local realizada en forma directa por el cliente minorista.
- Compra de productos del cliente a través del staff de revendedores.
- Compra de productos de clientes mayoristas.

5.5.6 Recursos clave

Dentro de los recursos físicos, se pueden mencionar los siguientes:

- Equipamiento del local: estanterías para exhibir productos, artículos de decoración, computadora para procesar las transacciones, terminales de venta para cobrar con tarjeta, entre otras.
- Espacio de almacenamiento para resguardar el stock de artículos.

Dentro de los recursos intelectuales, vale la pena destacar el conocimiento que tanto las vendedoras del local como los revendedores deben tener sobre las funcionalidades de los distintos electrodomésticos.

Por otro lado, los recursos humanos son primordiales para garantizar la experiencia del cliente. En este aspecto, se debe prestar especial atención al trato que recibe el cliente por parte del staff de atención al público y por parte de los revendedores.

Por último, los recursos económicos son indispensables para garantizar la cantidad de compras necesarias que permitan abastecer la demanda.

5.5.7 Actividades clave

Se pueden enumerar las siguientes actividades clave para White Electric:

1. Proceso de compra de productos a proveedores oficiales o revendedores para garantizar la calidad de los mismos.
2. Monitoreo del precio de los insumos.
3. Fijación de precios competitivos.
4. Control de stock.
5. Capacitación al staff de atención al público y a revendedores sobre las distintas funcionalidades y usos de los artículos que conforman la oferta.
6. Publicidad para llegar a una mayor cantidad de clientes que conforman el mercado de masas.
7. Proceso de atención de consultas y resolución de problemas, el cual debe ser lo suficientemente ágil para garantizar una satisfactoria experiencia de compra de los clientes.
8. Servicio de post venta y encuesta de satisfacción al consumidor.

5.5.8 Asociaciones clave

Dentro de este apartado, es importante contestar los siguientes interrogantes:

A) ¿Quiénes son sus socios clave?

- Empresas de servicios financieros (VISA, MASTERCARD, AMERICAN EXPRESS) que ofrecen posibilidades de financiación.
- Plataformas electrónicas de pago.
- Bancos o entidades financieras que otorgan descuentos y beneficios en las compras que hagan los clientes usando sus tarjetas o cuentas bancarias (por ejemplo, beneficio por pagar con cuenta DNI).
- Empresas de logística.

B) ¿Quiénes son sus proveedores clave?

Los proveedores oficiales de electrodomésticos ya que permiten lograr una ventaja en costos vinculada a la compra directa de productos (sin intermediarios).

5.5.9 Estructura de costos y gastos

White Electric posee una estructura basada en los siguientes costos:

1. Insumos varios / Productos
2. Packaging

Adicionalmente, se pueden enunciar los siguientes gastos:

1. Mantenimiento de la infraestructura del local.
2. Gastos vinculados al marketing digital.
3. Sueldos y obligaciones patronales del staff de atención al público.
4. Comisiones a revendedores.
5. Impuestos y comisiones bancarias y de tarjetas.
6. Honorarios profesionales (por ej. contador para realizar la facturación de ventas).

7. Alquiler del local, oficina y almacén.

5.6. OPORTUNIDADES DE MEJORA

Tomando como base las proyecciones de la consultora FIS, que analiza las tendencias de pagos y comportamientos futuros en comercio electrónico a nivel global, se anticipa un notorio aumento en el movimiento del eCommerce en Argentina, proyectando alcanzar US \$42.000 millones para el año 2025, lo que implica un crecimiento significativo de casi el 150% en los próximos tres años.

Este pronunciado crecimiento se alinea con la tendencia observada de un incremento en el acceso y uso de tecnologías por parte de la población argentina.

Ambos fenómenos, representan oportunidades y para capitalizarlas, se sugiere la apertura de un canal de venta online, ya que no sólo amplía el alcance de mercado sino que mejora la competitividad de White Electric. En el mismo sentido, incorporar el canal online puede considerarse una forma de adaptación a los nuevos hábitos de consumo de los clientes cada vez más exigentes que podría consolidar los vínculos con los mismos.

No obstante, es preciso tener presente que, la facilidad con la que se pueden comprar los electrodomésticos en grandes hipermercados, representa una amenaza que atenta contra el crecimiento de White Electric.

Por último, ante el auge del consumo responsable, White Electric podría agregar prácticas sustentables, por ej. convertirse en un punto que recibe

productos y los lleva a centros verdes, reducir el uso de papel dentro de la empresa o implementar packaging sustentable.

6) **PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**

6.1 INTRODUCCIÓN

En función del diagnóstico efectuado en el apartado anterior, se pueden realizar las siguientes observaciones:

- A) Del análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) se desprenden dos importantes debilidades:
- Inexistencia de un canal de venta online, el cual sí se encuentra desarrollado por la mayoría de los competidores.
 - Deficiencia en el manejo de las redes sociales y la creación de contenido e inadecuada inversión en publicidad.
- B) Del análisis PESTEL (político-legal, económico, social, tecnológico y ambiental) se puede destacar el acelerado incremento en el acceso y uso de tecnologías por parte de la población argentina y el auge del eCommerce producto de la pandemia por covid-19 que cambió los hábitos de consumo de la sociedad.
- C) De la aplicación del modelo CANVAS, principalmente dentro del módulo de canales, se observa que White Electric no cuenta con canales de distribución desarrollados.

Por las evidencias expuestas, se propone ampliar la propuesta de valor de White Electric incorporando un nuevo canal de venta, el canal online, y desarrollando canales de distribución mediante alianzas estratégicas con empresas de logística. La solución sugerida da respuesta a los siguientes puntos:

- Aprovecha las oportunidades del contexto en cuanto al acelerado uso de tecnologías por parte de la población argentina y el auge del eCommerce en el país.
- Corrige la debilidad que presenta White Electric frente a sus competidores en cuanto a canales de venta, ya que actualmente posee únicamente un canal de venta físico, mientras que los rivales mencionados en el ANEXO I cuentan además con una tienda online.

- Incremente la presencia de marca de White Electric, dado que el nuevo canal de venta puede promocionarse realizando inversiones en publicidad.
- Desarrolla los canales de distribución y simplifica los procesos de reparto de bienes, a través de la formación de alianzas estratégicas con empresas de logística.

En línea con lo mencionado anteriormente, el **plan de intervención** se implementará mediante una estrategia de reorientación enfocada en corregir debilidades y explotar oportunidades a través de **la creación de un nuevo canal: canal de venta online**. Asimismo, se propone la formación de alianzas estratégicas para simplificar los procesos de distribución.

En la primera etapa del plan de intervención se llevará a cabo un análisis de factibilidad económico financiera. En una segunda etapa se desarrollará el plan de implementación del canal de ventas online.

6.2 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Se optó por considerar a la creación de un nuevo canal de venta online como una decisión de inversión, motivo por el cual se decidió analizar su conveniencia y factibilidad económica financiera utilizando los métodos de **evaluación de proyectos de inversión**, específicamente se determinó aplicar el **criterio del valor actual neto (VAN)** por ser el de mayor utilización y recomendación académica.

Tal como se indica en el apartado de conceptos teóricos, el VAN de un proyecto es la sumatoria de los valores presentes de **todos** los flujos de fondos vinculados al mismo, es decir, considerando todos los ingresos y egresos. El

criterio del VAN para evaluar proyectos establece que es recomendable llevar adelante un proyecto cuando “la suma de los valores actuales de los flujos de fondos futuros neta de la inversión inicial es mayor que cero”.

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

F_t: son los flujos de dinero en cada periodo t.

I₀: es la inversión realizada en el momento inicial (t = 0).

n: es el número de períodos de tiempo bajo estudio.

k: es el tipo de descuento o tipo de interés exigido a la inversión.

La construcción de los flujos de fondos puede realizarse mediante dos procedimientos alternativos:

A) Comparando la situación base respecto de la situación con proyecto.

Una primera forma de determinar la conveniencia de una inversión que genere un cambio respecto de una situación existente es la que se realiza mediante la proyección de dos flujos de caja cuyos resultados deben ser comparados: uno para lo que se denomina la situación base, o sin proyecto, y otro para la situación con proyecto. En ambos casos, se deberá estimar el comportamiento del flujo de caja que efectivamente se espera que pueda ocurrir si se optara por seguir uno u otro curso de acción.

B) Mediante un análisis incremental.

Una alternativa al criterio de comparar la situación base con la situación con proyecto es efectuar un análisis incremental, que, correctamente aplicado, debe conducir al mismo resultado.

En este sentido, para llevar a cabo el análisis bajo estudio se optó por estimar los flujos de fondos siguiendo la alternativa B, es decir, se calculó la inversión inicial que requiere la creación de un nuevo canal de venta online y asimismo se estimaron los ingresos y egresos **incrementales**.

6.2.1 Análisis de la Inversión inicial

La creación de una tienda online se puede realizar de distintas maneras:

1. Creación de una tienda online a medida.

Esta alternativa consiste en crear una página web para la venta directa de productos. Una tienda online funciona continuamente los siete días de la semana, y permite incluir todo el catálogo de productos con información detallada, fotografías y datos de contacto. A través de ella, se puede gestionar y controlar los pedidos, el stock y la facturación de la empresa. Adicionalmente, si se decide invertir en analíticas web, se puede conocer mejor a los clientes a partir de sus hábitos y preferencias de compra.

Para la creación de un e-commerce a medida y atractivo, es necesario contratar expertos en la temática, a saber:

- Programador: profesional que se dedica a darle forma al e-commerce y hacer que funcione correctamente en cuanto al apartado técnico.

- Diseñador gráfico: se encarga de darle el diseño a un e-commerce.
- User Experience Developer: profesional especializado en crear la experiencia de usuario en cada plataforma.

Existen agencias de marketing y especialistas en la temática que ofrecen el servicio de creación de tienda online. En el anexo II se adjunta cotización “2022150” solicitada en septiembre de 2022 para el diseño de la página web (incluye hosting, diseño web, consultoría para la implementación de la tienda y capacitación remota para la administración de la misma. No incluye las integraciones con plataformas de pago y medios de envío), a saber:

Servicio	Costo neto	Impuesto al valor agregado (IVA)	Costo total
Dominio	\$500	\$105	\$605
Hosting	\$28.000	\$5.880	\$33.880
Certificado SSL (sitio seguro)	\$2.500	\$525	\$3.025
Diseño web ecommerce	\$120.000	\$25.200	\$145.200
Total	\$151.000	\$31.710	\$182.710

En cuanto al plazo necesario para crear la tienda, la demora oscila entre 2 y 3 meses aproximadamente para realizar las pruebas y poner en marcha el sitio web.

2. Utilizar una plataforma de e-commerce existente en el mercado.

Existen distintas plataformas e-commerce en Argentina. Se han seleccionado tres compañías que figuran en el listado de empresas publicado por el sitio oficial Argentina.gob.ar, a saber:

A) Tiendanube

Se trata de una de las plataformas de comercio electrónico que cuenta con gran popularidad en Argentina. La empresa nació en el país en 2010 y fue creciendo a pasos acelerados, contando actualmente con oficinas en Brasil y México. Tienda Nube permite a las marcas y emprendedores crear una página web con carrito de compras para vender sus productos o servicios por internet.

En cuanto al costo, la plataforma cuenta con un período de prueba gratuito de 30 días sin compromiso de compra para que el interesado pueda utilizar la tienda y evaluar si se ajusta a sus necesidades. Pasado ese plazo, la empresa o negocio debe contratar formalmente el servicio eligiendo un plan. Actualmente, el costo de los planes mensuales comienza en \$599 (valor de referencia tomado el 31/08/2022), precio que varía en función del tipo de plan elegido, a saber:

Tipo de plan	Costo	Funcionalidades
Plan Básico	\$599 + 2% de costo por transacción	Herramientas básicas. Productos, visitas y ventas sin límite. Atención personalizada por e-mail y chat.
Plan Full	\$1.499 + 2% de costo por	Personalización de la tienda sin límites. Configuración de promociones y descuentos.

	transacción	Anuncio de productos en redes sociales (Instagram, Facebook).
Plan Plus	\$3.999 + 1% de costo por transacción	Diseño completamente flexible. Atención personalizada por WhatsApp.
Plan avanzado	\$12.999 + 0,5% costo por transacción	Acceso a la totalidad de las herramientas para optimizar el rendimiento del negocio. Múltiples idiomas y monedas.

B) Empretienda

Es una plataforma que permite crear y administrar una tienda online propia de manera simple y completa. Al igual que Tiendanube ofrece un período gratuito de 30 días para generar y utilizar una cuenta en la plataforma. Pasado ese plazo, el costo asciende a \$499 finales por mes.

C) Shopify

Shopify es una plataforma que permite crear una tienda online. Presenta algunas desventajas en comparación con Tiendanube y Empretienda, a saber:

- Período de prueba gratuito más corto: cuenta con un período de 14 días, mientras que el de Tiendanube y Empretienda es de 30 días.
- Dificultad para integrar los medios de envío: a diferencia de las otras dos plataformas, Shopify no se integra fácilmente con medios de envío.

- Su precio está expresado en moneda extranjera: Shopify ofrece tres tipos de planes (básico, shopify y avanzado) cuyos valores ascienden a USD29, USD79 y USD299 mensuales respectivamente.

Por los motivos expuestos anteriormente, principalmente por la inestabilidad del tipo de cambio en Argentina se ha optado por descartar a Shopify del análisis.

A continuación, se exponen los resultados de la comparación realizada entre Tiendanube y Empretienda que se detalla en el anexo III. Vale la pena aclarar que la puntuación que se ha asignado a las características comienza en el 1 (valor más bajo) y culmina en el 5 (puntuación más alta).

Característica	Tiendanube	Empretienda
A) Facilidad de uso	4	4
B) Posibilidades en el diseño de la tienda	4	4
C) Medios de pago	4	5
D) Medios de envío	4	3
E) Costos	2	5
F) Modificación masiva	4	1
G) SEO (del inglés search engine optimization) y blog	2	3
H) Manejo de la información	4	1

I) Integraciones en general	4	1
J) Ventas mayoristas	1	4
Puntaje final	33	31

En conclusión, de las dos plataformas existentes en el mercado, se prefiere a Tiendanube (con 33 puntos) frente a Empretienda (con 31 puntos). Sin embargo, de las dos alternativas analizadas se opta por la primera de ellas, es decir la creación de una tienda online a medida. La decisión se funda en lo siguiente: si bien crear una tienda a medida es más costoso ya que requiere realizar una inversión neta de impuestos de \$151.000, presenta una importante ventaja en comparación a utilizar Tiendanube: *puede integrarse con el sistema de gestión con el que cuenta la empresa en forma completa.*

6.2.2 Análisis de los Flujos de Fondos Incrementales

Previamente a la descripción y análisis de los flujos incrementales en ingreso y egreso, se enuncia las siguientes aclaraciones.

- Se optó por considerar un período (n) de estudio de 2 años. Dado que el diagnóstico fue realizado al 31/08/2022, el primer año sujeto a análisis abarca desde los meses de Septiembre 2022 a Agosto 2023 y el segundo año incluye los meses de Septiembre 2023 a Agosto 2024.
- El flujo cuenta con una actualización que surge del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) que recopila el Banco Central de la

República Argentina (BCRA). El REM consiste en un seguimiento sistemático de los principales pronósticos macroeconómicos de corto y mediano plazo que habitualmente realizan personas especializadas, locales y extranjeras, sobre la evolución de variables seleccionadas de la economía argentina. Cabe recalcar que los pronósticos vertidos en el informe no constituyen proyecciones propias del BCRA. En este sentido, para los restantes meses del 2022 se utilizan las expectativas de inflación mensual (IPC) publicadas en el REM de Agosto 2022.

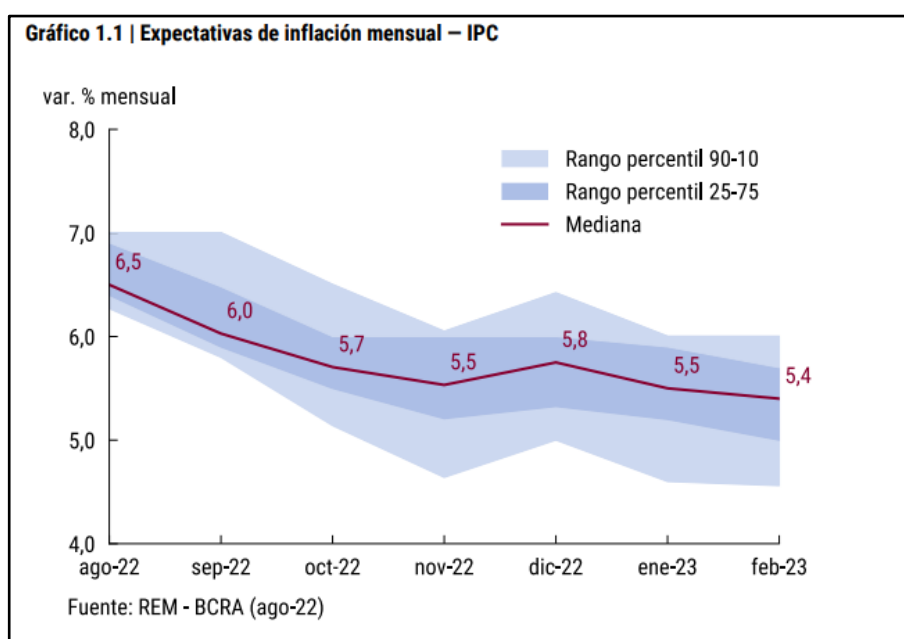


GRÁFICO 5, Expectativas de inflación, página 6, Resultados de Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM), BCRA, 2022

Es decir, se considera un IPC mensual de 6% para el mes de Septiembre de 2022, 5,7% para el mes de octubre de 2022, 5,5% para el mes de noviembre de 2022 y 5,8% para el mes de diciembre de 2022. Adicionalmente, se utiliza el pronóstico de inflación que según el informe asciende a 84,1% interanual para 2023 y a 63,1% interanual para 2024.

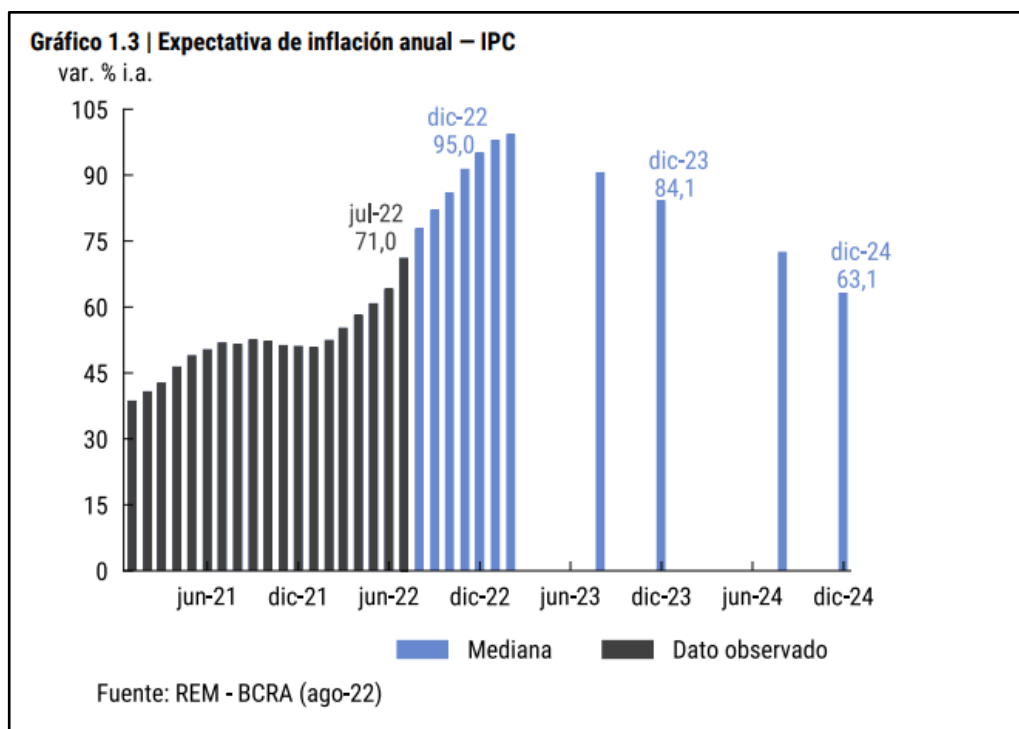


GRÁFICO 6, Expectativas de inflación anual, página 8, Resultados de Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM), BCRA, 2022

Vale la pena aclarar que en la variación interanual se compara un período (cualquier mes o trimestre) con el mismo período del año anterior. Para el ejemplo mencionado, se toman los índices correspondientes a diciembre de 2022 y diciembre de 2023; y diciembre 2023 con diciembre 2024, respectivamente. Esto se conoce como variación entre puntas.

- La actualización de los flujos se establece para todos los ingresos y egresos. Esto es así ya que se considera que ante escenarios inflacionarios todos los valores aumentan de una u otra medida en la misma proporción.

- El costo de mercadería vendida se mantiene constante ya que la incorporación de la tienda online no genera ningún ahorro de este tipo.
- La tasa de descuento aplicada para actualizar los flujos del resto del año 2022, 2023 y 2024 es del 79% anual. Dicho porcentaje se calcula como la tasa de rendimiento para una inversión libre de riesgo más 4 puntos en concepto de prima de riesgo. Se considera a la tasa nominal anual de un plazo fijo de \$100.000 intransferible a 30 días como tasa libre de riesgo, la cual asciende a 75%. A los efectos del cálculo de los flujos de fondos mensuales, se considera una tasa mensual del 6,58%.

1) Ingresos incrementales

Según el Informe Mid Term 2022 preparado especialmente para la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) en Agosto 2022 por la consultora Kantar, durante el primer semestre del año en curso la participación de las ventas realizadas a través del canal online en el total de las ventas de las empresas encuestadas fue del 14%.

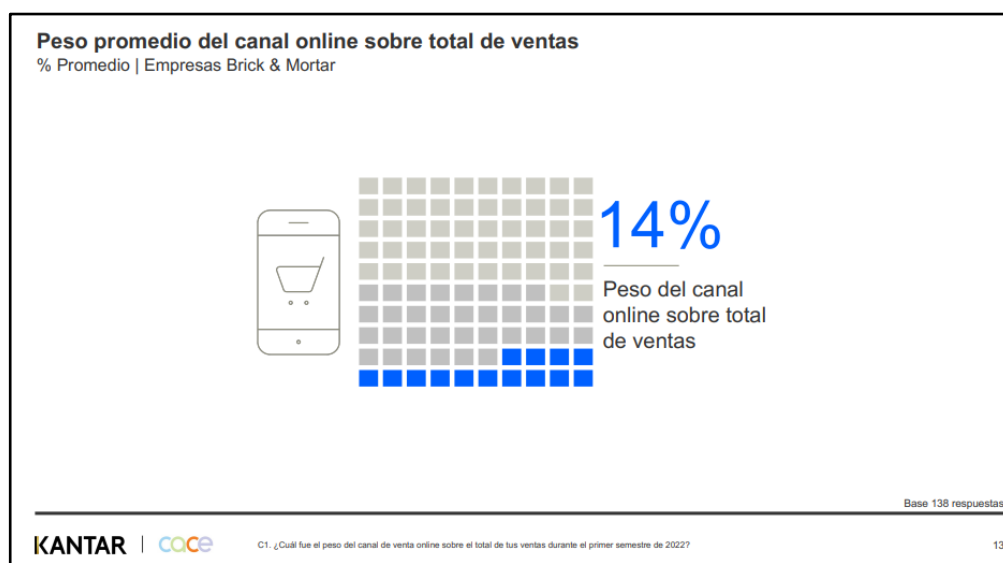


GRÁFICO 7, Informe Mid Term 2022, ventas a través de canal online, CACE, 2022

Si usamos como referencia el mencionado peso promedio del canal online sobre el total de las ventas, se puede inferir que si la empresa incorpora un canal de venta online experimentará un aumento incremental de su monto de ventas del 14%.

A los efectos del análisis, se ha promediado el monto mensual de ventas netas del impuesto al valor agregado (IVA) del último trimestre (Junio a Agosto 2022), el cual ascendió a un valor de \$3.255.699. Por lo tanto, para la proyección de ingresos **incrementales**, se parte de un monto de ventas en Septiembre 2022 que surge de aplicar el 14% (peso del canal online) sobre el promedio mensual de ventas netas (\$3.255.699), que da como resultado un monto en pesos de \$455.798. Este monto se ajusta por el IPC de Septiembre de 2022 del 6% mensual, obteniendo un valor final de \$483.146.

Tal como se indica en el apartado de “aclaraciones previas al flujo de fondos incremental”, los restantes meses se actualizan en función de la proyección del IPC obtenido del REM.

2) Egresos incrementales

Los egresos incrementales son los siguientes:

Costo de mercadería vendida

A los efectos del cálculo del costo de mercadería vendida (CMV) incremental, se optó por aplicar un índice del 54% al monto neto de ventas incrementales, el cual surge del último balance de la empresa.

Remuneraciones y cargas sociales incrementales

Se propone contratar un empleado en relación de dependencia para que ocupe el puesto de analista web, el cual se encarga de medir y recopilar información usando diferentes herramientas online y creando informes sobre estos. En un e-commerce, este profesional está orientado a incrementar las ventas de los productos. Adicionalmente, la nueva incorporación debe realizar las siguientes actividades: responder las consultas que lleguen por el sitio web, cargar y actualizar los productos en la tienda online e invertir en publicidad. Este tipo de puesto se puede considerar parte del grupo “auxiliar especializado” categoría A del convenio colectivo de trabajo de empleados de comercio (CCT 130/75), el cual agrupa a los trabajadores con conocimientos o habilidades especiales en técnicas o artes que hacen al giro de los negocios de la empresa. Un sueldo promedio (escala salarial Agosto 2022) para un auxiliar especializado categoría A asciende a la suma de \$125.130,50, de los cuales \$90.346,93 corresponden al sueldo básico y \$34.783,57 a una asignación no remunerativa. Estos valores se ajustan por el IPC de Septiembre de 2022 del 6% mensual, obteniendo montos de \$95.768 y \$36.871 para sueldo básico y asignación no remunerativa, respectivamente.

En virtud de la legislación argentina, además de la remuneración también se deben abonar las cargas sociales. Para el cálculo de las mismas, se tuvo en cuenta la siguiente tabla:

Tabla de Aportes y Contribuciones - Seguridad Social

Contribuciones	Empleador	Trabajador
Jubilación	16%	11%
PAMI	2%	3%
Obra Social	6%	3%
Fondo Nacional de Empleo	1,5%	-
Seguro de Vida Obligatorio	00,3%	-
ART	(Lo que cotice la ART)	-

GRÁFICO 8: Tabla de Aportes y Contribuciones - Seguridad Social, dentro del apartado de Salarios, página web de Argentina.gob.ar.

Para el cálculo de la contribución que debe hacer la empresa a la aseguradora de riesgos de trabajo se ha tenido en cuenta el porcentaje que actualmente cobra la compañía Federación Patronal, el cual asciende aproximadamente a 14,22% de la remuneración (sueldo básico).

Gasto periodico en publicidad

Para poder aumentar las ventas de la tienda online, se propone publicitar la misma mediante anuncios en Google que aumenten el tráfico de personas hacia el sitio web. En principio, se establece un monto mínimo de inversión en Google Ads de \$20.000 para el mes de Septiembre de 2022. Actualmente, Google ofrece un beneficio para aquellos que comienzan a invertir en Google Ads, te regalan \$25.000 de crédito publicitario cuando se gasten \$25.000. A los efectos del cálculo del flujo de fondos, el monto de inversión para el mes de Octubre de 2022 se considera igual a \$0, ya que se decidió utilizar el crédito.

La inversión para los restantes meses, se ajustan en función de la inflación estimada.

Por último, es preciso aclarar que en el caso de un e-commerce, la tasa de conversión es el porcentaje de visitantes que concretaron la compra. Esto significa que si una tienda tuvo 1.000 visitas mensuales y 25 personas realizaron una compra, la tasa de conversión del e-commerce es de 2,5%. Por lo expuesto, la inversión en publicidad para atraer a más visitantes a la tienda online se vuelve trascendental para el objetivo de aumentar las ventas por el canal online. Según el informe Mid Term 2022 preparado especialmente para la CACE en Agosto 2022 por la consultora Kantar, durante el primer semestre del año en curso la tasa de conversión promedio en Argentina fue de 1,25.

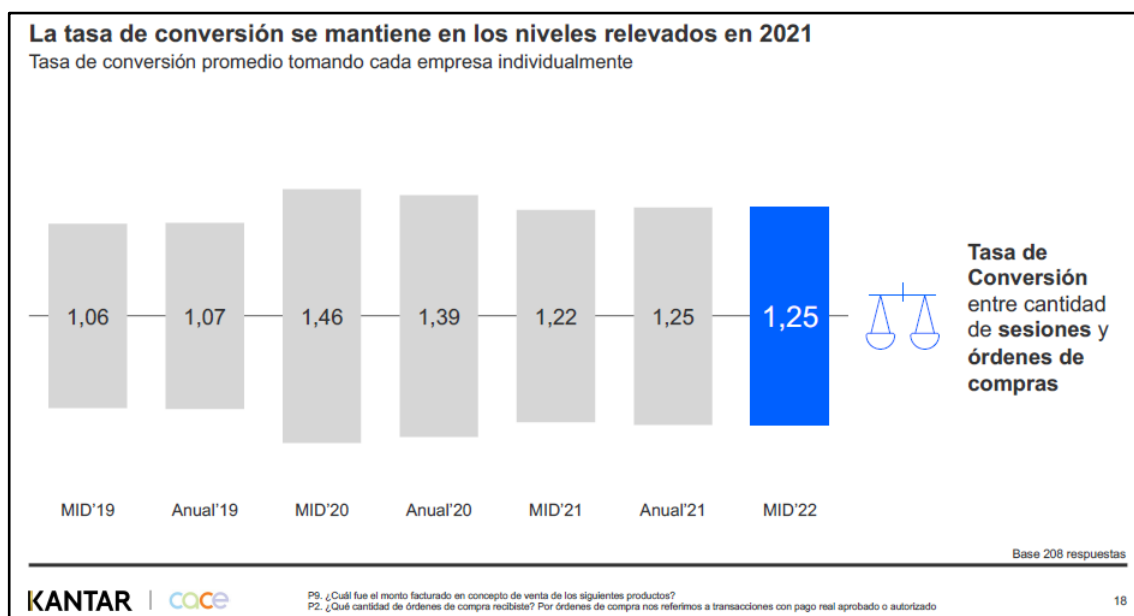


GRÁFICO 9: Tasa de conversión, Informe Mid Term 2022 preparado especialmente para la CACE en Agosto 2022

Gastos de envío

Se considera a todo gasto vinculado al envío de la mercadería vendida a través del canal online. Sobre este aspecto, se propone trasladar el gasto del envío al cliente.

Logística

Actualmente existen varias plataformas que ofrecen una solución logística. Para aliviar el gasto de envío que tiene que soportar el cliente, se propone generar una alianza estratégica con Envía.com, plataforma que permite generar envíos a todo el país y envíos internacionales. Cuenta con la opción de cotizar con más de 14 paqueterías, como Correo Argentino, Andreani, OCA, entre otras. Adicionalmente, posibilita rastrear los envíos y obtener seguimientos de los mismos. Posee una ventaja importante que es la posibilidad de integrarse con una tienda online desarrollada.

En cuanto al costo, el uso de la plataforma para la empresa es gratuito.

Impuesto a las ganancias

En Argentina, la Ley Nacional de Impuesto a las Ganancias grava las ganancias obtenidas por diversos sujetos, incluidas las sociedades humanas y jurídicas. White Electric, constituida como sociedad de responsabilidad limitada (SRL), está sujeta a este impuesto conforme al artículo 73 de la Ley mencionada. En este sentido, White Electric debe tributar un 25% sobre sus ganancias, porcentaje que se incorpora en el análisis de flujo de fondos.

6.2.3 Cálculo del Valor Actual Neto (VAN)

La aplicación del método de evaluación de proyectos de inversión (VAN), arrojó los siguientes valores expresados en pesos argentinos:

INGRESOS INCREMENTALES TOTALES 24 MESES - 09-22 a 08-24 (1)	\$26.037.774
EGRESOS INCREMENTALES TOTALES 24 MESES - 09-22 a 08-24 (2)	\$25.247.019
INVERSIÓN INICIAL 09-22 (3)	\$151.000
SUMATORIA DE FLUJOS DE FONDOS DESCONTADOS (4)	\$338.581
VALOR ACTUAL NETO (5) = (4) - (3)	\$187.581

Con los resultados arribados, podemos observar que los valores actuales de los flujos de fondos futuros netos de la inversión inicial es mayor que cero. Es importante recordar que el criterio de decisión asociado al VAN establece que un proyecto de inversión es considerado aceptable si su VAN es mayor que cero ya que generará ingresos que superarán la inversión inicial, proporcionando así un rendimiento positivo para la empresa. En este sentido, el VAN obtenido de \$187.581 significa que, al momento de realizar los cálculos, crear un canal de venta online no sólo es viable sino también conveniente para White Electric, ya que incrementa el valor de la compañía.

La información completa y detallada de los cálculos se encuentran en el **anexo IV**.

En virtud del contexto de incertidumbre que atraviesa Argentina, resulta adecuado realizar un análisis de escenarios con el objetivo de comparar los resultados de la aplicación del valor actual neto ante diferentes situaciones que se pueden presentar.

En este sentido, todos los cálculos del **anexo IV** se consideran parte de un escenario moderado. Para complementar, se incorporan dos nuevos escenarios:

1) Escenario optimista

Suponiendo una economía en expansión con un aumento del Producto Interno Bruto (PIB) y una mejora en el poder adquisitivo de la sociedad, las ventas crecen un 5%. En este escenario optimista, el **VAN**, expresado en pesos argentinos, asciende a la suma de **\$382.997**.

2) Escenario pesimista

En contraposición, asumiendo una recesión económica con una disminución del Producto Interno Bruto y una reducción del poder adquisitivo de la sociedad, las ventas caen un 5%. En este escenario pesimista, el **VAN**, expresado en pesos argentinos, es de **\$0**.

A modo de síntesis, el análisis de sensibilidad en ambos escenarios muestra que la creación del canal online continúa siendo viable, incluso con una variación del 5% en las ventas.

6.3 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Elaborar un plan de implementación se vuelve trascendental para hacer realidad el proyecto y para sortear riesgos previamente identificados.

Para confeccionar un plan de implementación, es preciso identificar las actividades que son necesarias para la puesta en marcha y las tareas que conforman cada actividad. Vale la pena mencionar que, cada actividad, debe tener un plazo estimado, un costo y un responsable que ejecutará la misma.

Se pueden distinguir dos fases:

6.3.1. Fase de creación

Tiene que ver con todo lo necesario para tener el canal de venta online preparado y listo para su puesta en marcha.

Implica realizar las siguientes actividades:

Selección y contratación del analista web.

El proceso de selección y contratación del analista web conlleva como mínimo lo siguiente:

- **Descripción del puesto**

Es preciso definir:

- Propósito general del puesto.
- Principales tareas.

- Especificaciones del puesto, donde se debe indicar: requisitos formales (lugar de residencia), formación académica (deseable/mínima excluyente), experiencia laboral (deseable/mínima excluyente), competencias genéricas.
- Evaluación de desempeño: se deben fijar indicadores para medir el desempeño del analista web.

- **Diseño de cuestionario para entrevista**

Otro aspecto importante, es el diseño de la grilla de preguntas que se utilizará como guía al realizar las entrevistas teniendo en cuenta las especificaciones y competencias requeridas del puesto.

- **Publicación de la oferta laboral**

Una vez definido el perfil, se puede hacer publicitar la oferta laboral mediante anuncios en diferentes bolsas de trabajo. En este sentido, no es necesario realizar una inversión ya que algunas plataformas como Zonajobs y Bumeran tienen disponible la primera publicación de búsqueda gratuita.

- **Preselección**

Se debe efectuar una preselección de los currículums que se obtengan como resultado de las publicaciones en las bolsas de trabajo. En este proceso es vital aplicar filtros para convocar a entrevistas sólo a aquellos postulantes que se adapten al perfil buscado.

- **Entrevistas**

Se debe convocar a los candidatos preseleccionados a una entrevista para conocerlos más en profundidad y corroborar si cumplen las especificaciones del puesto. Sobre este aspecto, existen diversas modalidades de entrevista, pueden ser individuales, grupales, con varios entrevistadores, virtuales, presenciales.

- **Contratación**

Luego de analizar toda la información recogida durante las entrevistas, el siguiente paso consiste en seleccionar al candidato. En este sentido, es aconsejable enviar la oferta laboral por escrito para confirmar la aceptación por parte del mismo. Adicionalmente, es preciso que el candidato asista a una revisión médica para validar su aptitud psicofísica.

Por último, es imprescindible cumplir con los requisitos formales de la contratación tramitando el alta laboral del colaborador en la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP).

Inducción y capacitación del nuevo colaborador

Una vez definida la contratación del nuevo colaborador, el siguiente paso consiste en diseñar y ejecutar el proceso de inducción con el objetivo de ayudar al colaborador a integrarse de manera efectiva en White Electric. Sobre este aspecto, es importante tener presente que existen dos tipos de inducción:

- a) General: consiste en mostrar al colaborador la empresa, la estructura, el reglamento de convivencia, las buenas prácticas, entre otros.
- b) Específica: brinda al colaborador una explicación detallada de su rol, sus tareas y las herramientas que deberá utilizar. Es recomendable que en este proceso lo haga el líder del área o superior inmediato; e idealmente, que

también se involucren los compañeros con los que va a estar interactuando de forma recurrente.

Contratación del servicio ofrecido por webMASTER (agencia de marketing).

Con el propósito de crear la tienda online, es recomendable realizar un contrato de prestación de servicios entre webMASTER y White Electric. En este sentido, si bien se trata de un servicio puntual y con fecha de inicio y fin, es conveniente firmar un contrato que incluya como mínimo el siguiente contenido:

- **Identificación de las partes.**
- **Prestación del servicio:** descripción detallada del servicio que se va a prestar, en qué consiste y el objetivo que persigue.
- **Duración:** fecha de inicio de la prestación del servicio y de finalización.
- **Precio:** monto acordado que se pagará a cambio de la prestación de servicio, la forma, las condiciones de pago y los impuestos aplicables.
- **Obligaciones de las partes:** detalle de las condiciones y obligaciones que deben cumplir ambas partes.
- **Incumplimientos:** definición de las actuaciones que se consideran incumplimientos para cada una de las partes y las consecuencias que conllevan. Sobre este punto, se pueden especificar plazos y motivos por los que el contrato se dé por finalizado, por ejemplo en el caso de demoras.
- **Firmas.**

Definición del diseño web, análisis de prototipos y pruebas.

White Electric debe seleccionar los productos que se van a comercializar en la tienda online. Es posible que en un inicio no se comercialicen todos los productos disponibles por lo que es importante invertir tiempo en hacer una buena selección. Sobre este aspecto, se pueden tomar como referencia las

ventas actuales y el top de ventas. Adicionalmente, es imprescindible realizar una buena descripción de los electrodomésticos que contenga atributos como color, dimensiones, características, funcionalidad, etcétera.

En cuanto al diseño de la tienda, es preciso que White Electric se involucre en el proceso de definición del diseño web propuesto por webMASTER. En este sentido, es importante que la tienda online tenga un menú atractivo y amigable que permita al usuario navegar con facilidad por la página web, y en donde los productos sean fáciles de encontrar. Con el objetivo de lograr una buena experiencia de usuario, existen algunas sugerencias como por ejemplo organizar el menú en categorías y subcategorías para que la barra de menú no sea demasiado larga, definir claramente los medios de pago (tarjeta de crédito, billetera virtual, transferencia), las formas de entrega, entre otras.

Los testeos de prototipos son una parte fundamental del proceso de diseño de experiencia de usuario. Sobre este aspecto, se sugiere realizar testeos en los siguientes momentos:

- En las primeras etapas del diseño: ayuda a validar conceptos y recopilar retroalimentación inicial.
- Antes de la codificación: los testeos deben realizarse antes de que comience el proceso de codificación. En este sentido, identificar problemas antes del desarrollo ahorra tiempo y recursos.
- Durante el desarrollo: este tipo de testeos son clave ya que posibilitan iteraciones constantes y mejoras continuas en la tienda online.
- Antes del lanzamiento: es aconsejable realizar testeos finales antes del lanzamiento para garantizar que cualquier problema se haya resuelto y que la experiencia del usuario sea óptima.

Integraciones del canal online

Es imprescindible realizar, como mínimo, las siguientes integraciones:

- 1) Integración con el sistema de gestión actual de White Electric: es fundamental la conexión entre el sistema de gestión y la tienda a efectos de garantizar que todas las ventas realizadas en forma online impacten en el stock de productos.
- 2) Integración con la plataforma de envíos.

Carga masiva de los productos en la tienda online.

Antes del lanzamiento, es preciso cargar en la tienda los productos que se van a comercializar con sus respectivos precios.

Definición de la política de actualización de precios.

Dado el contexto inflacionario, otro aspecto clave está vinculado con la actualización de precios. En este sentido, se sugiere que las actualizaciones se realicen con la misma frecuencia que en la tienda física ya que como se mencionó anteriormente es preciso que la tienda online esté integrada con el sistema de gestión de White Electric.

Fijación de presupuestos de inversión en publicidad y asignación de responsables.

Con el propósito de lograr ventas en la tienda online, es conveniente publicitar la misma mediante anuncios en Google que aumenten el tráfico de personas hacia el sitio web. En este sentido, una tarea clave es la definición de los presupuestos de inversión en publicidad y la asignación de responsables. Es importante que parte del presupuesto se destine a acciones publicitarias de difusión sobre el nuevo canal online antes del lanzamiento. Sobre este aspecto, es importante definir el día y el horario del lanzamiento de la tienda.

Formulación de indicadores clave de rendimiento

Es primordial definir indicadores para poder medir el funcionamiento de la tienda online. En este sentido, en el anexo V se sugieren ciertos KPIs (del inglés Key Performance Indicators) vinculados al marketing digital.

6.3.2. Fase de Puesta en marcha

En esta fase, la tienda online creada comienza a operar y White Electric implementa las estrategias y acciones definidas para su funcionamiento.

Se vuelve indispensable realizar las siguientes actividades:

- ❖ Lanzamiento del canal online.
- ❖ Actualización del stock disponible.
- ❖ Actualizaciones de precios.
- ❖ Establecimiento de objetivos de venta semanales, mensuales y trimestrales.
- ❖ Reuniones periódicas de seguimiento y supervisión de los objetivos.
- ❖ Ejecución del presupuesto disponible para invertir en publicidad.
- ❖ Acciones de control para monitorear el funcionamiento de la tienda: análisis de las consultas recibidas, ventas ejecutadas y envíos realizados.
- ❖ Encuestas de satisfacción a los clientes con el propósito de conocer la experiencia de los usuarios con la tienda online.
- ❖ Reuniones de forma semanal o quincenal entre los líderes jerárquicos y el analista web, con el fin de evaluar el rendimiento e identificar posibles áreas de mejora.

Teniendo en cuenta que se prevé realizar el lanzamiento de la tienda online en Septiembre de 2024, se propone el siguiente diagrama de Gantt tentativo:

Diagrama de Gantt tentativo

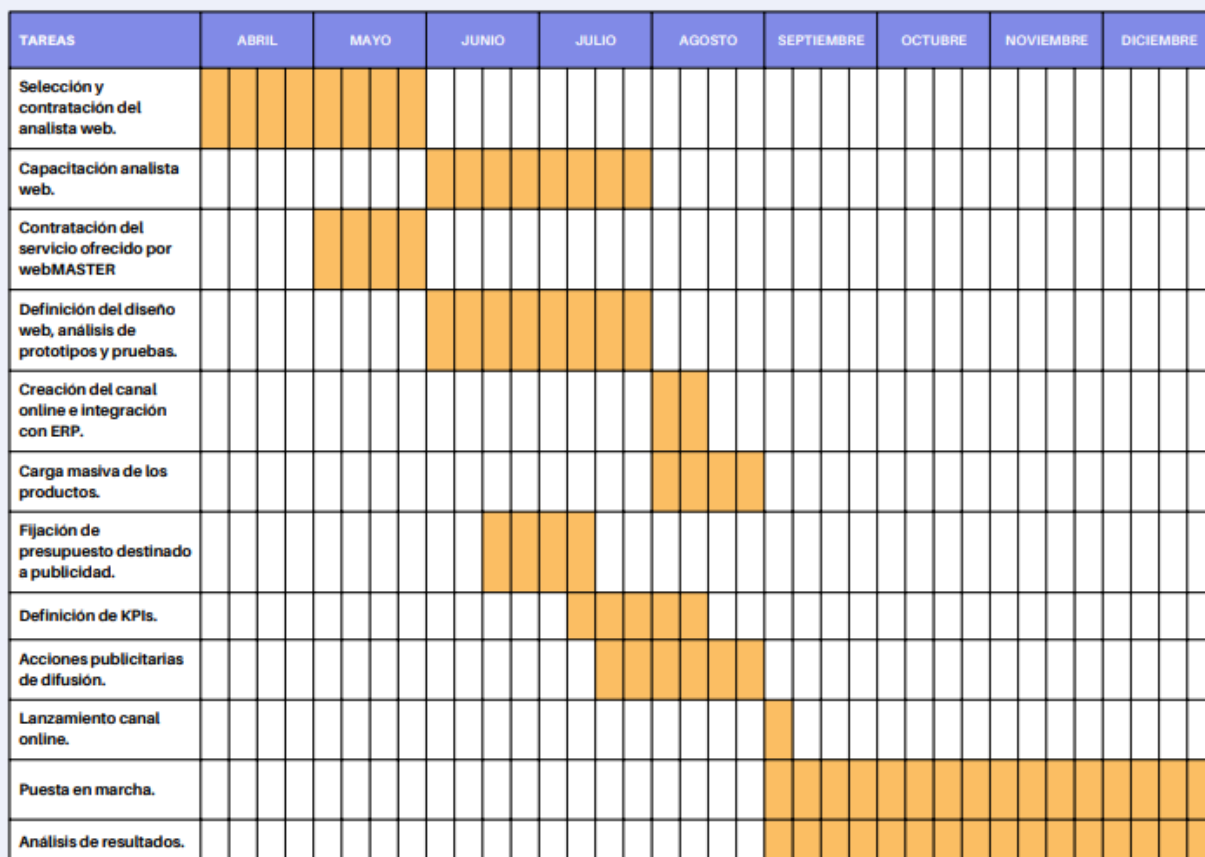


GRÁFICO 10: Diagrama de Gantt

7) **CONCLUSIONES**

El propósito del presente trabajo consistió en diseñar un plan de intervención destinado a dar respuesta al análisis de viabilidad económico financiera de desarrollar una estrategia de expansión de mercado a través de la creación de un canal de venta online.

Este trabajo comprende desde la elaboración de un diagnóstico situacional de White Electric, pasando por el análisis de factibilidad económico financiera del canal de venta online y finalizando con un plan de implementación para la puesta en marcha de dicho canal.

El diagnóstico situacional se realizó mediante la aplicación de diferentes herramientas con el objetivo de identificar variables del entorno macro-ambiental que afectan la operatoria de White Electric, detectar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, establecer las fuerzas que conforman la competitividad de la compañía y comprender la manera en que la pyme bajo estudio crea, entrega y captura valor.

En este sentido, se utilizaron las siguientes fuentes de información primaria:

- a) Planillas/hojas de cálculo en uso de White Electric.
- b) Sesión de reflexión con dos de los socios inversores.
- c) Entrevistas a los colaboradores de las distintas áreas de la empresa.

Las conclusiones obtenidas tras llevar a cabo el diagnóstico organizacional señalan a la creación de un nuevo canal de ventas, el canal online, como una oportunidad de mejora para ampliar el alcance de mercado y mejorar la competitividad de White Electric. Para ello, resultó imprescindible realizar un análisis de factibilidad económico financiera de su implementación.

Se optó por considerar a la creación de un canal de venta online como una decisión de inversión, motivo por el cual se decidió analizar su conveniencia y viabilidad utilizando los métodos de evaluación de proyectos de inversión, específicamente se determinó aplicar el criterio del valor actual neto (VAN) por ser el de mayor utilización y recomendación académica.

La aplicación del método mencionado anteriormente, arrojó un VAN positivo en el escenario moderado, por el cual se concluye que es conveniente y factible para White Electric la creación de un canal de venta online. Para complementar, se realizó un análisis de sensibilidad incorporando al análisis dos escenarios adicionales (optimista y pesimista). En este sentido, el resultado de ambos escenarios muestra que la creación del canal online sigue siendo viable, incluso con una variación del 5% en las ventas.

Para finalizar, se confeccionó un plan de implementación con el objetivo de identificar las actividades y tareas que debe realizar White Electric para desarrollar el canal online. El plan se dividió en dos fases:

- 1) Fase de creación.
- 2) Fase de puesta en marcha.

Por último, se propuso un diagrama de Gantt tentativo detallando las tareas y plazos sugeridos para poder cumplir con el lanzamiento en la fecha establecida.

Con el diseño y desarrollo de este Plan de Intervención se dio cumplimiento a todos los objetivos definidos para el trabajo.

8) **REFERENCIAS TEÓRICAS**

- Dario Rodriguez Mansilla (2016). Diagnóstico organizacional. Octava edición. Páginas 19-30. Chile.
- Daniel Martinez Pedrós y Artemio Milla Gutierrez (2005). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Primera edición. Páginas 34-39 y 112-115. Madrid.
- Juan Carrión Maroto (2007). Estrategia, de la visión a la acción. Segunda edición. Páginas 74-76. Madrid.
- Michael E. Porter (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Primera edición. California.
- Antonio Francés (2006). Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. Páginas 86-88. México.
- Michael E. Porter (1996). ¿Qué es estrategia? - paper Harvard Business Review América Latina (2008):
<https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/20.500.11962/28281/1/2.%2BQue%2BCC%81%2Bes%2Bestrategia.pdf>
- Francisco Abascal Rojas (2004). ¿Cómo se hace un plan estratégico? - La teoría del marketing estratégico. Cuarta edición. Páginas 197-199. Madrid.

- Pilar Caballero Sanchez de Puerta (2014). Estrategia y organización comercial. Páginas 50-54. Madrid.
- Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2011). Generación de modelos de negocio. Libro electrónico. Páginas 23-45.
- Juan Francisco Pérez-Carballo Veiga (2013). El análisis de inversiones en la empresa. Páginas 11-15. Madrid.
- Elbar Ramírez, Margot Cajigas R. (2004). Proyectos de inversión competitivos. Formulación y evaluación de proyectos de inversión con visión emprendedora estratégica. Primera edición. Colombia.
- Francisco Jiménez Boulanger, Carlos Luis Espinoza Gutiérrez y Leonel Fonseca Retana (2007). Ingeniería económica. Primera edición. Costa Rica.
- José Luis Macchia (2021). Cómputos, costos y presupuestos. Páginas 196-204. Tercera edición. Argentina.
- Diego Gómez Cáceres y Juan Jurado Madico (2001). Financiación Global de Proyectos. Primera edición. Madrid.
- José Vicente León y Rebeca Capella (2016). Guía para que tu tienda online sea un éxito.
- José Luis Torres Revert, (2021). La biblia del e-commerce. Primera edición. Barcelona.
- Soledad Carrasco Fernandez (2014). Venta online. España.
- Fuente Tiendanube:

<https://www.infobae.com/economia/2021/08/16/tiendanube-nuevo-unicornio-argentino-la-plataforma-de-ventas-online-anunciara-una-millonaria-ronda-de-inversiones/>

- Artículo sobre tienda online en el blog de Tiendanube:

<https://www.tiendanube.com/blog/tienda-online/>

- Links utilizado en el punto 5. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL:

<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-1-37>

5.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO:

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/electro_08_22FA3A5A813F.pdf

5.1.1 Entorno Político-legal:

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/264716/20220621>

<https://www.argentina.gob.ar/produccion/financiamiento-pyme>

5.1.2 Entorno Económico:

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_09_221BCA18CD32.pdf

5.1.4 Entorno Ambiental:

<https://eleconomista.com.ar/sociedad-redes/en-argentina-generan-500000-toneladas-residuos-electronicos-ano-n43761>

<https://www.telam.com.ar/notas/202105/555981-en-la-argentina-se-generan-500000-toneladas-de-residuos-electronicos-al-ano.html#:~:text=La%20Argentina%20registra%20un%20promedio,la%20Asociaci%C3%B3n%20civil%20Basura%20Cero.>

5.1.5 Entorno Social:

<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-Indec-InformesTecnicos-71>

<https://santanderpost.com.ar/articulo/tendencias-preferencias-y-nuevos-habitos-del-consumidor-post-covid/>

<https://cace.org.ar/estadisticas/>

5.6. OPORTUNIDADES DE MEJORA:

<https://www.telam.com.ar/notas/202203/585901-comercio-electronico-argentina-aumento.html>

- Links utilizados en el punto 6. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN:

6.2.1 Análisis de la Inversión inicial:

<https://www.argentina.gob.ar/produccion/asistencia-digital-para-pymes/vender-comprar-y-distribuir/plataformas#3>

<https://www.argentina.gob.ar/produccion/asistencia-digital-para-pymes/vender-comprar-y-distribuir/plataformas#3>

https://www.empretienda.com/?gclid=CjwKCAjwvNaYBhA3EiwACgndgiJBQ7t9bgYuNYinF9aYhoyZnqRhQtckkgVBXu_910tCv2dJb-4fVxoCSi8QAvD_BwE

<https://www.shopify.com/es/precios>

6.2.2 Análisis de los Flujos de Fondos Incrementales

<https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM220831%20Resultados%20web.pdf>

https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/economia/como_usar_indice_precios_2022.pdf

https://www.bcra.gob.ar/BCRAyVos/Plazos_fijos_online.asp

<https://cace.org.ar/estadisticas/>

<https://www.redcame.org.ar/advf/documentos/2022/08/6304fd05891f8.pdf>

<https://www.argentina.gob.ar/trabajo/buscastrabajo/conocetusderechos/salario#aportes>

https://ads.google.com/intl/es-419_ar/home/

<https://envia.com/es-AR/#services>

<https://help.envia.com/faq.php?lang=es#target3>

ANEXO I

Análisis de la fuerza de Michael Porter rivalidad entre competidores

A continuación se detallan los principales competidores de White Electric, detallando la cantidad de sucursales en la región geográfica, el horario de atención y la disponibilidad de un canal de venta online.

Competidor	Cantidad de sucursales en La Plata y alrededores	Horario de atención	¿Cuenta con un canal de venta online?
Alayian Hnos.	Una sucursal en La Plata.	Lunes a viernes de 09:00 a 13:00 horas y de 16:00 a 20:00 horas y sábados de 09:30 a 13:30 horas y de 16:00 a 20:00 horas.	Sí, tiene tienda online: https://www.alayian.com.ar/

Aloise Tecno S.A.	Dos sucursales en La Plata y un local en Los Hornos.	Lunes a sábado de 09:00 a 19:30 horas.	Sí, posee tienda online: https://www.aloisetecno.com/
Casa Aloise	Una sucursal en La Plata y una en Ensenada.	Lunes a sábado de 9:00 a 20:00 horas.	Sí, cuenta con tienda online: https://casaaloise.com.ar/
Center Hogar	Cinco sucursales en La Plata, una en Lisandro Olmos, dos en los Hornos, una en Ensenada y otra en Berisso.	Lunes a sábado de 9:30 a 20:30 horas.	Sí, tiene tienda online: https://www.centerhogar.com.ar/
Fravega	Dos sucursales en la ciudad de La Plata.	Lunes a sábado de 10:00 a 20:00 horas (sucursal de calle 8 n° 788). Lunes a sábado de 09:00 a 19:00 horas (sucursal de calle 12 n° 1249).	Sí, cuenta con tienda online: https://www.fravega.com/

Giudice	Dos sucursales en La Plata.	Lunes a sábados de 10:00 a 20:00 horas (sucursal de calle 10 esq. 50) y lunes a sábados de 9:00 a 13:00 y de 16:00 a 20:00 horas (local de Diagonal 73 N° 3168).	Sí, posee tienda online: https://www.giudice.com.ar/
Mannarino Hogar	Una sucursal en La Plata.	Lunes a viernes de 09:00 a 13:00 y de 15:30 a 19:30 horas y sábados de 09:00 a 13:00 horas.	No cuenta con tienda online pero sí con página web: http://www.mannarinohogar.com/
Megatone	Una sucursal en La Plata.	Lunes a sábado de 09:00 a 20:00 horas.	Sí, tiene tienda online: https://www.megatone.net/
Musimundo	Un local en La Plata.	Lunes a viernes de 10:00 a 20:30 horas y sábados	Sí, cuenta con tienda online: https://www.musimundo.com/

		de 10:00 a 21:00 horas.	
Naldo	Una sucursal en La Plata (apertura Marzo 2022.)	Lunes a Sábados de 8:30 a 12:30 horas y de 16:00 a 21:00 horas.	Sí, posee tienda online: https://www.naldo.com.ar/
Otero	Dos sucursales en la ciudad de La Plata.	Lunes a viernes de 9:00 a 20:00 y sábados de 9:00 a 13:00 horas y de 16:00 a 20:00 horas.	Sí, tiene tienda online: https://www.otero.com.ar/

ANEXO II

Presupuesto para creación de tienda online a medida

Presupuesto



Fecha: 19/09/2022
Cotización N°: 2022150
Vendedor: Martin Marco

Martin Marco (webmaster)

www.martinmarco.com.ar
54 9 11 6 525 2800
martinmarcoweb@gmail.com

Facturar a:

Julietta Lago
Forma de Pago: 30% anticipo, 70% con tu conformidad del trabajo terminado
Tiempo de entrega : 15 días desde recibido el material para armar la pagina
El proyecto incluye la consultoria remota para contar con las mejores practicas en la implementacion del sitio de ecommerce en su empresa

Enviar a:

Pagina web autoadministrable, apta para tablets y celulares, formato ecommerce.
Incluye Alta inicial de los articulos de la empresa (hasta 100), el resto podran ser cargados por la empresa.
Capacitacion remota para administrar la herramienta
Consultoria para la implementacion del ecommerce

Cant.	Articulo		Precio unitario	IVA	Impuesto %	Total
1	dominio .com.ar	Costo del dominio .com.ar (este es el costo que cobra canceleria por el tramite de registracion de dominio), este costo es anual.	\$500,00	\$105,00	21%	\$500,00
1	HOSTING / ALOJAMIENTO	Hosting , alojamiento, este costo corresponde al alojamiento de la pagina web en nuestros servidores, incluye hasta 5 cuentas de mail, ESTE COSTO ES ANUAL	\$28.000,00	\$5.880,00	21%	\$28.000,00
1	certificado SSL - Sitio Seguro	certificado ssl (certificado de seguridad anual) mas instalacion certificado	\$2.500,00	\$525,00	21%	\$2.500,00

Cant.	Artículo		Precio unitario	IVA	Impuesto %	Total
1	Diseño WEB Ecommerce	Diseño web ecommerce, alta de productos, integracion con modulos de envio y pago a eleccion del cliente	\$120.000,00	\$25.200,00	21%	\$120.000,00

Subtotal \$151.000,00

IVA(21%) \$31.710,00

Total \$182.710,00

Para ver algunos de nuestros trabajos y referencias comerciales www.martinmarco.com.ar - Mas de 20 años en un mercado que cambia cada 20 segundos
whatsapp 54 9 11 6 525 2800

Vigencia: El presente presupuesto tiene una vigencia de 15 días hábiles a partir de la fecha del mismo.

ANEXO III

Análisis comparativo entre Tiendanube y Empretienda

A) Facilidad de uso e implementación de la tienda online

Tiendanube y Empretienda pueden resultar un poco difíciles al principio, pero todos los menús están bien ordenados y tienen una lógica fácil de seguir. Además, en Tiendanube la documentación es extensa y tiene su propio foro donde realizar consultas, las cuales serán respondidas por ellos o por otros usuarios. Por su parte, Empretienda tiene muchos videos tutoriales prácticos e intuitivos.

B) Posibilidades en cuanto al diseño de la tienda

Ambas plataformas brindan una buena variedad de plantillas y de opciones de personalización en cuanto a tipografías, colores y bloques de diseño. Cómo distinción entre estas dos, se puede mencionar que Tiendanube tiene plantillas más atractivas pero Empretienda permite personalizar mucho más la sección de inicio.

C) Medios de pago

Tiendanube ofrece integración con Mercado Pago, PayU, MODO, Ualá Bis y Paypal, además de otros medios como efectivo o transferencia (uno o varios a la vez). Empretienda ofrece Mercado Pago, Mobbex, transferencia bancaria, efectivo y “a convenir”. Mobbex es una buena alternativa por su comisión (más baja que su competencia) y por el tiempo que tarda el dinero en estar disponible.

D) Medios de envío

Empretienda cuenta con diversas opciones de envío como OCA, Correo Argentino, Emprepack, E-Pick. Sin embargo, Tiendanube ofrece una mayor

cantidad de soluciones de logística (integración con Correo Argentino, Andreani, Pedidos YA, EnvioPack, entre otras).

En adición a lo anterior, ambas plataformas cuentan con la posibilidad de agregar métodos de envío personalizados y puntos de retiro.

E) Costos

Tal como se indica en el apartado 6, Empretienda ofrece el servicio a un costo de \$499 al mes y no cobra comisión por venta, mientras que Tiendanube cuenta con distintas alternativas de planes alcanzando el más económico la suma de \$599 mensuales más un 2% de costo por cada transacción.

F) Modificación masiva

Tienda Nube ofrece una solución bastante simple a la hora de subir muchos productos y posteriormente modificarlos. Se puede hacer a través de una planilla de Excel de manera rápida. El inconveniente radica en la carga de fotos, que debe hacerse en cada ficha de productos (no se puede hacer masivamente). Otra contra de Tienda Nube es que no es posible borrar productos de manera masiva.

Empretienda tiene su mayor desventaja en este punto. Los productos deben cargarse y modificarse manualmente. Existe una opción de aumento masivo de precios, pero es por porcentaje fijo (no se puede editar cada monto por separado).

G) SEO y blog

El SEO (del inglés search engine optimization) es una disciplina compleja orientada a mejorar el posicionamiento de un sitio web en la lista de resultados de Google, Bing, u otros buscadores de internet. El SEO trabaja aspectos técnicos como la optimización de la estructura y los metadatos de una web, pero también se aplica a nivel de contenidos, con el objetivo de volverlos más útiles y relevantes para los usuarios. En este punto, ni Tiendanube ni Empretienda brindan libertades a la hora de optimizar el SEO onpage (las acciones de optimización que se realizan dentro del sitio).

Otro punto importante para el SEO es tener un blog. Un blog es un sitio web o la parte de la web en la que se va publicando contenido cada cierto tiempo en forma de artículos o post. Estos se ordenan mayormente por fecha de publicación, para que el artículo más reciente aparezca siempre en el primer puesto. Un sitio estático, hace que Google deje de tenerlo en consideración porque considera que está abandonado, desfasado y desactualizado. Como en una web comercial estática la generación de contenido es limitada, es esencial desarrollar un blog, ya que de esa manera se aporta contenido fresco a la página web. Empretienda tiene la opción de blog (aunque bastante limitada) mientras que Tiendanube directamente no cuenta con la misma.

H) Manejo de la información

Tiendanube ofrece la posibilidad de bajar varios listados, ya sea de productos, de clientes o de compras. Por el contrario, Empretienda no permite bajar ningún listado y a su vez es bastante tedioso el manejo de las ventas dentro del panel.

I) Integraciones en general

Tanto Tiendanube como Empretienda permiten fácilmente incluir códigos para seguimiento de Google Analytics, Facebook Pixel y demás herramientas que requieran incluir líneas de código en el sitio web. Por otro lado, Tiendanube tiene una sección donde se detallan todas las posibles aplicaciones con las que se puede integrar la plataforma⁵, mientras que Empretienda no tiene nada de esto.

J) Ventas mayoristas

Tienda Nube no admite tener en la misma tienda ventas minoristas y mayoristas. Por el contrario, Empretienda da la opción de desdoblar los precios en minorista y mayorista, permite tener productos que solo están disponibles en una u otra categoría y posibilita mantener diferenciados a los clientes de las dos modalidades.

⁵ <https://www.tiendanube.com/tienda-aplicaciones-nube>

ANEXO IV

Cálculo del valor actual neto

Concepto / Mes	09/2022	10/2022	11/2022	12/2022
Ventas Netas Canal Online	\$483.146	\$510.685	\$538.773	\$570.022
Costo de Mercadería Vendida	- \$260.899	- \$275.770	- \$290.937	- \$307.812
Sueldo Sujeto a Contribuciones (analista web)	- \$95.768	- \$101.227	- \$106.794	- \$112.988
Asignación No Remunerativa (analista web)	- \$36.871	- \$38.972	- \$41.116	- \$43.500
Sueldo Anual Complementario (analista web)	0	0	0	- \$56.494
Cargas Sociales (analista web)	- \$38.068	- \$40.238	- \$42.451	- \$67.369
Publicidad en Google ads	- \$20.000	\$0	- \$21.100	- \$22.324
Cargo por Servicio de Logística	0	0	0	0
Flujo de Fondos Neto	\$31.541	\$54.479	\$36.375	- \$40.465
Impuesto a las ganancias (IG) - 25%	- \$7.885	- \$13.620	- \$9.094	\$0
Flujo de Fondos descontando el IG	\$23.656	\$40.859	\$27.281	- \$40.465

Concepto / Mes	01/2023	02/2023	03/2023	04/2023
Ventas Netas Canal Online	\$609.923	\$652.618	\$698.301	\$747.182
Costo de Mercadería Vendida	- \$329.358	- \$352.414	- \$377.082	- \$403.478
Sueldo Sujeto a Contribuciones (analista web)	- \$120.897	- \$129.360	- \$138.415	- \$148.104
Asignación No Remunerativa (analista web)	- \$46.545	- \$49.804	- \$53.290	- \$57.020
Sueldo Anual Complementario (analista web)	0	0	0	0
Cargas Sociales (analista web)	- \$48.057	- \$51.421	- \$55.020	- \$58.871
Publicidad en Google ads	- \$23.886	- \$25.559	- \$27.348	- \$29.262
Cargo por Servicio de Logística	0	0	0	0
Flujo de Fondos Neto	\$41.179	\$44.061	\$47.146	\$50.446
Impuesto a las ganancias (IG) - 25%	- \$10.295	- \$11.015	- \$11.786	- \$12.611
Flujo de Fondos descontando el IG	\$30.884	\$33.046	\$35.359	\$37.834

Concepto / Mes	05/2023	06/2023	07/2023	08/2023
Ventas Netas Canal Online	\$799.485	\$855.449	\$915.330	\$979.403
Costo de Mercadería Vendida	- \$431.722	- \$461.942	- \$494.278	- \$528.878

Sueldo Sujeto a Contribuciones (analista web)	- \$158.472	- \$169.565	- \$181.434	- \$194.134
Asignación No Remunerativa (analista web)	- \$61.012	- \$65.282	- \$69.852	- \$74.742
Sueldo Anual Complementario (analista web)	0	- \$84.782	0	0
Cargas Sociales (analista web)	- \$62.992	- \$101.103	- \$72.120	- \$77.168
Publicidad en Google ads	- \$31.310	- \$33.502	- \$35.847	- \$38.356
Cargo por Servicio de Logística	0	0	0	0
Flujo de Fondos Neto	\$53.977	- \$60.728	\$61.798	\$66.124
Impuesto a las ganancias (IG) - 25%	- \$13.494	\$0	- \$15.450	- \$16.531
Flujo de Fondos descontando el IG	\$40.483	- \$60.728	\$46.349	\$49.593

Concepto / Mes	09/2023	10/2023	11/2023	12/2023
Ventas Netas Canal Online	\$1.047.961	\$1.121.319	\$1.199.811	\$1.283.798
Costo de Mercadería Vendida	- \$565.899	- \$605.512	- \$647.898	- \$693.251
Sueldo Sujeto a Contribuciones (analista web)	- \$207.724	- \$222.265	- \$237.823	- \$254.471
Asignación No Remunerativa (analista web)	- \$79.974	- \$85.572	- \$91.562	- \$97.971

Sueldo Anual Complementario (analista web)	0	0	0	- \$127.235
Cargas Sociales (analista web)	- \$82.570	- \$88.350	- \$94.535	- \$151.728
Publicidad en Google ads	- \$41.041	- \$43.914	- \$46.988	- \$50.277
Cargo por Servicio de Logística	0	0	0	0
Flujo de Fondos Neto	\$70.753	\$75.706	\$81.005	- \$91.136
Impuesto a las ganancias (IG) - 25%	- \$17.688	- \$18.926	- \$20.251	\$0
Flujo de Fondos descontando el IG	\$53.065	\$56.779	\$60.754	- \$91.136

Concepto / Mes	01/2024	02/2024	03/2024	04/2024
Ventas Netas Canal Online	\$1.351.326	\$1.422.405	\$1.497.224	\$1.575.978
Costo de Mercadería Vendida	- \$729.716	- \$768.099	- \$808.501	- \$851.028
Sueldo Sujeto a Contribuciones (analista web)	- \$267.856	- \$281.945	- \$296.775	- \$312.386
Asignación No Remunerativa (analista web)	- \$103.124	- \$108.549	- \$114.259	- \$120.269
Sueldo Anual Complementario (analista web)	0	0	0	0
Cargas Sociales (analista web)	- \$106.473	- \$112.073	- \$117.968	- \$124.173

Publicidad en Google ads	- \$52.922	- \$55.706	- \$58.636	- \$61.720
Cargo por Servicio de Logística	0	0	0	0
Flujo de Fondos Neto	\$91.235	\$96.034	\$101.085	\$106.402
Impuesto a las ganancias (IG) - 25%	- \$22.809	- \$24.008	- \$25.271	- \$26.601
Flujo de Fondos descontando el IG	\$68.426	\$72.025	\$75.814	\$79.802

Concepto / Mes	05/2024	06/2024	07/2024	08/2024
Ventas Netas Canal Online	\$1.658.874	\$1.746.131	\$1.837.977	\$1.934.655
Costo de Mercadería Vendida	- \$895.792	- \$942.911	- \$992.508	- \$1.044.714
Sueldo Sujeto a Contribuciones (analista web)	- \$328.817	- \$346.113	- \$364.319	- \$383.482
Asignación No Remunerativa (analista web)	- \$126.595	- \$133.254	- \$140.263	- \$147.640
Sueldo Anual Complementario (analista web)	0	- \$173.056	0	0
Cargas Sociales (analista web)	- \$130.705	- \$206.370	- \$144.817	- \$152.434
Publicidad en Google ads	- \$64.967	- \$68.384	- \$71.981	- \$75.767
Cargo por Servicio de Logística	0	0	0	0
Flujo de Fondos Neto	\$111.999	- \$123.957	\$124.091	\$130.618
Impuesto a las ganancias	- \$28.000	\$0	- \$31.023	- \$32.655

(IG) - 25%				
Flujo de Fondos descontando el IG	\$83.999	- \$123.957	\$93.068	\$97.964

Inversión inicial	- \$151.000
VNA (6,58% mensual; Flujo de fondos 09/22 a 09/24)	\$338.581
VAN	\$187.581

ANEXO V

Indicadores clave de rendimiento (KPIs)

Para medir el funcionamiento de la tienda online, se vuelve relevante el análisis del tráfico, el cual consiste en seguir de cerca el desempeño de una web, e incluye a las

fuentes de tráfico, las sesiones y su duración media, los contactos o leads generados, los nuevos clientes, la tasa de rebote, y las plataformas utilizadas.

- ❖ Fuentes de tráfico: indican de dónde llegan las personas que visitan un sitio web. Se pueden mencionar a las siguientes:
 - Búsqueda orgánica: tráfico natural (no pago) desde Google y otros buscadores.
 - Referido: tráfico desde otros sitios web que enlazan el sitio de la empresa o sus contenidos.
 - Redes sociales: tráfico de Instagram (incluyendo anuncios).
 - Email marketing: tráfico de newsletters u otros emails enviados.
 - Búsqueda de pago: tráfico desde anuncios pagos en Google y otros buscadores.
 - Tráfico directo: visitas de personas que escribieron directamente la url de un sitio, o que no informan una fuente de referencia.
- ❖ Cantidad de sesiones: una sesión es una visita de una persona a un sitio web. Usualmente tienen un tiempo de duración de 30 minutos, y pueden incluir distintos tipos de actividades, como visualizaciones de página, descargas y clicks. Una persona que entra a un sitio, sale y vuelve a ingresar dentro de los 30 minutos, representa una sola sesión. Si, por el contrario, esa misma persona ingresa en un sitio pasado el tiempo de expiración, se considera como una nueva sesión. Las sesiones son un buen indicador de actividad en una web, y lo esperable es que crezcan, sobre todo si se trata de un sitio que se actualiza regularmente y difunde sus contenidos en diferentes medios.
- ❖ Contactos generados: Un contacto o lead es un visitante de un sitio que ha compartido voluntariamente sus datos. Esto incluye personas que envían un mensaje a través de un formulario, descargan una oferta de contenido, o interactúan con un chatbot.
- ❖ Clientes generados: se considera cliente a un contacto registrado que ha concretado al menos una operación de compra. La cantidad de ventas es otro KPI relacionado que también es válido para analizar las fuentes de tráfico.

- ❖ Tasa de rebote: indica el ratio de visitantes que ingresaron en un sitio y no realizaron ninguna acción adicional, como clickear un enlace para ir a otra página, o llenar un formulario. Una tasa de rebote alta refleja la incapacidad de un recurso o pieza de contenido para mantener al usuario navegando por el sitio. Es usual comparar esta métrica con la permanencia para evaluar si el rebote fue malo (poco tiempo de permanencia) o bueno (mucho tiempo de permanencia). En el segundo caso, se interpreta que, al menos, el contenido ha resultado de interés para el usuario.
- ❖ Duración media de cada sesión: este indicador informa el tiempo medio de duración de las sesiones en cada fuente de tráfico. El valor máximo de este KPI es el tiempo límite que el sistema establece para cada sesión (usualmente 30 minutos). Una sesión más larga puede indicar mayor interés por parte de los visitantes, sobre todo si se condice con una tasa de rebote baja.
- ❖ Plataforma utilizada: la plataforma muestra si una sesión se registró desde una computadora, una tablet o un teléfono. Hoy en día, el tráfico desde teléfonos tiende a ser preponderante, pero el tipo de plataforma puede variar de acuerdo con el público objetivo del sitio. Este dato muestra la importancia de crear sitios adaptables a las diferentes plataformas.

En adición a lo anterior, y teniendo en cuenta que la empresa va a destinar un presupuesto en publicidad, es preciso mencionar que la gestión de anuncios en plataformas como Google Ads utiliza los siguientes KPIs:

- ❖ Costo por visita: es fundamental para determinar la tendencia que sigue este costo y su relación con respecto a la calidad de las visitas recibidas. Su cálculo consiste en dividir el número de visitantes de un tiempo concreto entre el costo invertido en la campaña publicitaria con objeto de atraer tráfico a la web.
- ❖ Costo por leads o contactos: Se trata de saber qué acciones, fruto de la inversión realizada por la compañía, está obteniendo mejores resultados en cuanto al número de contactos realizados y la diferencia que existe entre ellas con respecto a la calidad de dichos contactos. Esto se debe a que pueden existir diferencias significativas en el tipo de contacto hecho dependiendo de la

fuelle de tráfico y de su conversión al equipo de ventas. Este costo se obtiene al dividir la inversión de la campaña por los leads obtenidos.

- ❖ Clics: muestran que un anuncio ha logrado captar el interés de un usuario. Analizarlo en relación con la tasa de conversión permite evaluar mejor el rendimiento de una campaña.
- ❖ Conversiones: indican la cantidad de usuarios que llevaron a cabo la acción deseada por el anuncio: comprar, completar un formulario de contacto, descargar una oferta de contenido, etc. Son, en definitiva, la operacionalización del objetivo de marketing tras el anuncio.

Por último, también se sugiere calcular y monitorear el ROI (del inglés Return on Investment) de la actividad que consiste en determinar la rentabilidad obtenida por cada peso que se invierte en las actividades vinculadas al marketing digital.