

**UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA**

**DESAFIOS PARA VENDER POR INTERNET PARA  
UNA EMPRESA DE INDUMENTARIA EN  
ARGENTINA**

**Master in Business Administration (MBA)**

**Año 2017**

**ALUMNO: Julian, Urriza**

**TUTOR: Gabriel, Bater**

**LUGAR: Buenos Aires, Argentina**

**FECHA: 09/04/2019**

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi esposa María Laura Rivas Piasentini, por su apoyo incondicional durante estos dos años.

A mi hija Santina, que vino al mundo para acompañarme durante el segundo año del MBA y darme fuerza.

A mis papás Jorge Urriza y María Inés Welcker, por darme siempre las posibilidades para encarar nuevos proyectos.

A mi tutor Gabriel Bater, por su buena predisposición y recomendaciones a lo largo de la tesis.

## RESUMEN

El desarrollo de las nuevas tecnologías generó un fuerte impacto en el modelo de negocios de las empresas generando una transformación en la Cadena de Valor (Porter, 1985). El factor crítico que permitió esto fue la “información” para crear valor en todas las actividades de una empresa. Gracias a esto se pudo tener un mejor conocimiento de las necesidades del cliente y que el mismo quede en el centro de la escena de las mismas.

El aumento de la penetración de internet en el mundo, el desarrollo de las redes sociales y los dispositivos móviles generaron un cambio en la comunicación entre las personas, así como también la forma en que las empresas deben comunicarse con los usuarios. Esto generó que las marcas estén incursionando en el comercio electrónico buscando desarrollar la omnicanalidad de la mejor manera posible. Pero la realidad muestra que las mismas tienen problemas a la hora de vender por internet debido al desconocimiento de lo que implica el *e-commerce* en su totalidad, Para ello se analizó la experiencia de una empresa de *retail* 100% digital para entender cómo es la dinámica en cuanto a la venta a través de internet (analizando los resultados de distintas acciones con el fin de impulsar las mismas) y por otro lado se analiza desde el punto de vista de operaciones qué es lo que se necesita para dar soporte a dicha venta para que la misma se ejecute de manera exitosa ofreciendo un nivel de servicio a la altura de las expectativas del consumidor.

El caso Netshoes muestra que existen infinidad de cuestiones críticas detrás que un *e-commerce* tiene que abarcar. En lo que se refiere a las ventas, se puede observar que el cliente es muy sensible al precio y tiene la capacidad de compararlos de forma instantánea, por lo tanto las empresas tienen que ser agresivas tanto en inversión a través de marketing digital para atraer visitas al sitio como en descuentos o financiación para lograr que las visitas compren y por otro lado, desde el punto de vista de operaciones hay cuestiones críticas como el alto costo logístico (en términos absolutos y relativos en relación al precio de la prenda), así como también una alta necesidad de personal. Es por eso que a la hora de incursionar en internet las empresas irán incorporando complejidad a su operación

con el objetivo de ofrecer mayor nivel de servicio por lo que es fundamental primero para no perder rentabilidad, encarar el camino hacia la transformación digital haciendo foco en la estandarización de los procesos y en desarrollar una plataforma con todos los sistemas integrados para que luego cada implementación no traiga atrás una estructura de costos ineficientes.

## **PALABRAS CLAVES**

E-commerce – Retail – Cadena de Valor – Omnicanalidad – Transformación Digital

## INDICE

<b>Introducción</b> .....	<b>10</b>
<b>Formulación del Problema</b> .....	<b>10</b>
<b>Objetivo</b> .....	<b>10</b>
<b>Metodología</b> .....	<b>10</b>
<b>Marco Teórico</b> .....	<b>11</b>
CAPÍTULO I. Cadena de Valor Física y Virtual .....	11
CAPÍTULO II. caminos hacia la transformación digital .....	13
CAPÍTULO III. Importancia de los servicios – Modelo ACSI .....	15
CAPÍTULO IV. Impacto de internet en los negocios .....	17
CAPÍTULO V. Evolución mundial del <i>Retail</i> en <i>e-commerce</i> .....	20
CAPÍTULO VI. <i>E-commerce</i> en Argentina.....	22
CAPÍTULO VII. principales factores para el desarrollo del <i>e-commerce</i> en argentina .....	25
1. Usuarios y nivel de penetración .....	25
2. Evolución de la oferta y comportamiento de la demanda.....	27
3. Expansión de eventos de <i>e-commerce</i> .....	29
4. Mejora en la confianza.....	30
5. Fuerte crecimiento de dispositivos electrónicos (PC, celulares,tablets).....	30
6. Desarrollo logístico.....	32
<b>Análisis de Caso</b> .....	<b>33</b>
CAPÍTULO I. <i>E-commerce</i> en Empresas de <i>Retail</i> de Indumentaria .....	33
CAPÍTULO II. Ventas .....	36
1. Planificación de las ventas.....	37
2. Estrategias para potenciar las ventas.....	39
CAPÍTULO III. Operaciones .....	52
1. Almacenamiento .....	52
2. Catálogo Digital .....	53
3. Logística.....	57
4. Call Center .....	64
CAPÍTULO IV. Estructura de personal.....	66
1. Fraude.....	66
2. Operaciones .....	67
3. Call Center .....	70

<b>Conclusión</b> .....	<b>72</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>75</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>78</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Ventas retail en e-commerce en el mundo 2014 - 2021 .....	21
Gráfico 2: Porcentaje de ventas por internet sobre total de ventas retail en países seleccionados .....	21
Gráfico 3: Crecimiento promedio por año de e-commerce retail en países seleccionados para 2018 -2022 .....	22
Gráfico 4: Situación e-commerce en LATAM y el mundo .....	23
Gráfico 5: Evolución ventas e-commerce B2C+C2C.....	24
Gráfico 6: Ventas online vs shoppings.....	25
Gráfico 7: Usuarios y nivel de penetración Argentina.....	26
Gráfico 8 Penetración por región .....	26
Gráfico 9: Evolución interanual de ventas minoristas.....	29
Gráfico 10: Evolución dispositivos electrónicos.....	30
Gráfico 11: Venta de PCs y notebook y netbook .....	31
Gráfico 12: Búsquedas por Dispositivo.....	31
Gráfico 13: Opciones de envío.....	33
Gráfico 14: Plan de ventas por día .....	37
Gráfico 15: Plan de venta por hora.....	38
Gráfico 16: Visitas por dispositivo por hora.....	39
Gráfico 17: Datos Hotsale .....	41
Gráfico 18: Evolución facturación, ROI y margen .....	42
Gráfico 19: Evolución facturación promoción Galicia 20% Off los jueves.....	46
Gráfico 20: Participación tarjetas de crédito.....	48
Gráfico 21: Promoción Mastercard 30% Off .....	49
Gráfico 22: Evolución facturación por cuotas .....	51
Gráfico 23: SKUs inactivos según fecha de ingreso.....	54
Gráfico 24: Facturación y costo logístico por región.....	59
Gráfico 25: Relación tarifa correo vs recupero de shipping.....	61
Gráfico 26: Evolución recupero de flete & ticket medio.....	62
Gráfico 27: Relación ticket medio y recupero de flete .....	63
Gráfico 28: Distribución cantidad de pedidos por ticket medio .....	64
Gráfico 29: Participación e-commerce sobre ventas totales de Retail .....	78

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Cadena de Valor Física .....	12
Ilustración 2: Camino hacia la transformación digital .....	14
Ilustración 3: Modelo ACSI - Foco en el cliente.....	16
Ilustración 4: Estadísticas Digitales Globales .....	18
Ilustración 5: Usuarios activos por red social.....	19
Ilustración 6: Distribución ventas por región .....	32
Ilustración 7: Estado de Resultados .....	34
Ilustración 8: Evolución CPC por mes.....	43



Ilustración 9: Ejemplo zapatillas Converse.....	55
Ilustración 10: Flujo catálogo.....	57
Ilustración 11: Flujo operaciones .....	69
Ilustración 12: Funnel de Conversión.....	79

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Evolución venta por categoría .....	27
Tabla 2: Acuerdos Corporativos.....	45
Tabla 3: Ejemplo BBVA.....	47
Tabla 4: Promoción Mastercard 30% Off.....	50
Tabla 5: Participación de la facturación de canales pagos y no pagos .....	52
Tabla 6: Tarifa servicio flete según principales retailers .....	60
Tabla 7: Principales consultas al Call Center.....	66
Tabla 8: Cantidad de personas operaciones .....	70
Tabla 9: Cantidad de personas Call Center .....	71
Tabla 10: Calculo Costo Acuerdos Corporativos.....	80

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día el desarrollo del *e-commerce* cada vez toma más fuerza en el mundo del *retail*. Todas las marcas están o buscan tener un pie en el canal *online* con el objetivo de abordar una estrategia más “omnicanal”<sup>1</sup>. Pero lo que se puede observar es el desconocimiento que hay sobre cómo incursionar en *e-commerce* y poder gestionar el canal de forma eficiente. Vender por internet no es simplemente publicar el producto en una página web, la realidad es mucho más compleja. Existen infinidad de cuestiones como decisiones tecnológicas, operativas, financieras y/o de marketing entre otras que requieren de una correcta implementación porque al vender por este canal la marca está más expuesta. No es simplemente tener un producto de calidad, sino que también debe ofrecer un servicio de calidad porque hay una relación directa con el cliente y la experiencia de compra debe ser igual o más exitosa que un local físico para lograr capturar el cliente y obtener en un futuro la recompra.

## FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las causas/motivos que hacen que la venta por Internet esté subestimada en el entendimiento de la complejidad que la misma entraña?

¿Cómo puedo potenciar las ventas a través de internet?

## OBJETIVO

El objetivo de esta tesis es poder identificar los principales elementos críticos que permitan promover la venta por internet de manera exitosa.

## METODOLOGÍA

El siguiente trabajo tiene un enfoque cualitativo-descriptivo donde en la primera etapa se realizará una investigación exploratoria recopilando información de fuentes secundarias a través de internet, respecto al impacto de las nuevas tecnologías en

---

<sup>1</sup> Es el conjunto de herramientas que una empresa utiliza para llegar a sus clientes y la manera como ésta va a aprovecharlas en su día a día para dinamizar la comunicación y la interacción con sus clientes

los negocios identificando el cambio en la cadena de valor de M. Porter<sup>2</sup>, el surgimiento del concepto de “omnicanalidad” y la importancia que hoy en día tienen los servicios en el *e-commerce*.

Luego se analizará la evolución del *e-commerce* a nivel mundial y en Argentina identificando en este último cuáles fueron los principales factores para su desarrollo mediante la recopilación de noticias de diarios, consultas de informes de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, informes globales de Statista, blogs de agencias de marketing digital, etc

Por último, mediante la recopilación de datos compartidos por fuentes primarias y a través de charlas informales con distintos referentes de cada sector de la empresa Netshoes (una empresa de *retail* cien por ciento digital principalmente de indumentaria deportiva), se buscará identificar cuáles son los factores críticos para poder llevar a cabo de manera exitosa la venta por internet mediante el análisis de las distintas actividades y procesos que realiza.

## MARCO TEÓRICO

### CAPÍTULO I. CADENA DE VALOR FÍSICA Y VIRTUAL

La cadena de valor física (CVF) es un modelo teórico que permite describir las actividades de una empresa de manera secuencial para generar valor al cliente final y a la misma empresa. Este concepto fue diseñado por Michael Porter en 1985<sup>3</sup>.

Cada empresa desempeña un conjunto de actividades como diseñar, producir, transportar, dar soporte al producto, comunicarlo etc. Todas estas actividades se pueden ver representadas en la ilustración n°1:

---

<sup>2</sup> Michael Porter Libro “Ventajas Competitivas” Año 1985.

<sup>3</sup> Michael Porter Libro “Ventajas Competitivas” Año 1985.

*Ilustración 1: Cadena de Valor Física*



Fuente: Porter M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Macmillan

De acuerdo a la ilustración N°1, se entiende por margen a la diferencia entre el valor total y la suma de todos los costos de las actividades desempeñadas. Respecto a las “actividades” corresponde a las distintas tareas que realiza una empresa. Las mismas se dividen en dos grupos las primarias, que son las actividades para la creación del producto: Logística (interna y externa), Operaciones, Marketing, Ventas y Servicios. Y las actividades Secundarias, que dan apoyo a las actividades primarias: Infraestructura, Recursos Humanos, Aprovisionamiento y Tecnología.

En 1996, debido a los grandes avances tecnológicos se desarrolla el concepto de la Cadena de Valor Virtual (CVV) (Rayport y Sviokla, 1996) donde lo que hicieron fue ampliar el concepto de M. Porter que en su momento fue más bien pensado para la industria manufacturera.

El factor fundamental que se introduce mediante los avances de internet y de la tecnología es la “información” como elemento para crear valor en todos los procesos de la cadena física y supone cinco actividades: Recogida, Organización, Selección, Síntesis y Distribución de la información. Cada una de estas actividades de la cadena física puede utilizar una o todas las fases del procesamiento de información de la CVV para crear valor adicional para el cliente, para mejorar la performance de cada eslabón, o para generar nuevas oportunidades de negocio.

Según Davenport, T. H. y Marchand, D. (1999)<sup>4</sup>, existen cuatro formas para crear valor empresarial:

- 1- Gestionar Riesgos: mediante el uso intensivo de información para mejorar la visibilidad
- 2- Reducir Costos: es decir, utilizar la información con la mayor eficiencia posible mediante la reingeniería y el concepto de mejora continua.
- 3- Ofertar productos y Servicios: utilizar la información para conocer el cliente, compartirla con los socios y proveedores para mejorar la satisfacción del mismo.
- 4- Inventar Nuevos Productos: utilizar la información para innovar y producir nuevos productos o servicios diferentes.

Por lo tanto, toda empresa que incursiona en internet debe gestionar simultáneamente la cadena de valor física y virtual debido a que se complementan.

## **CAPÍTULO II. CAMINOS HACIA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL**

Según Peter Weill y Stephanie L. Woerner (2018)<sup>5</sup> existen cuatro caminos mediante los cuales una empresa puede insertarse en el *e-commerce* de manera eficiente. En la ilustración n°2 se observa el modelo desarrollado haciendo foco en dos ejes, la “experiencia del consumidor” y la “eficiencia operacional”. En base a estos dos ejes, se divide el gráfico en cuatro cuadrantes para clasificar a las organizaciones según el estado en que se encuentran:

- 1) “*Estructuras Complejas*”: Se refiere a empresas con un amplio portfolio de productos o servicios con complejos procesos, sistemas y flujo de información. Es decir, con baja eficiencia operacional y bajo nivel de servicio.
- 2) “*Industrializados*”: Empresas que aplican las mejores prácticas en cuanto a eficiencia operacional. Fuerte estandarización. Es decir, alta eficiencia operacional y bajo nivel de servicio.

---

<sup>4</sup> Davenport, T. H. y Marchand, D. (1999): “¿Es la Gestión del Conocimiento más que una Buena Gestión de la Información?”. Expansión. Serie negocios en la era digital

<sup>5</sup> MIT Management Review (2018) “Is your company Ready for a Digital Future”

- 3) “*Experiencia Integrada*”: Empresas que hacen foco en la experiencia del cliente, desarrollan páginas web, *apps*, etc. Con un alto costo operacional. Es decir, bajo nivel operacional y alto nivel de servicio
- 4) “*Futuro Listo*”: Empresas que pueden hacer foco en la satisfacción del cliente y a la vez reducir costos. La información es un activo estratégico. Es decir, alto nivel de servicio y operacional.

Ilustración 2: Camino hacia la transformación digital



Fuente: Adaptado de Peter Weill & Stephanie L. Woerner (2018)  
“Is your Company Ready for a Digital Future?”. MIT Review

Por lo tanto, a continuación, se comentarán los cuatro caminos posibles que una empresa tiene para alcanzar el nivel de “*futuro listo*” siempre tomando como punto de partida “*estructuras complejas*”. El primer camino es priorizar la estandarización, desarrollar una plataforma para unificar sistemas mejorando la eficiencia a través de la implementación de tecnología. Esto implica desplazarse primero hacia “*industrializado*.” El segundo camino, por el contrario, propone hacer foco primero en la experiencia del consumidor, es decir, desplazarse hacia “*experiencia integrada*”. Aquí se busca primero implementar en forma simultánea *apps*<sup>6</sup>, mejora de *call centers*, páginas web, etc. con el fin de mejorar la experiencia del

<sup>6</sup> Es una abreviatura de la palabra en inglés *application*. Es decir, una *app* es un programa

consumidor. El problema de este camino es que se agrega complejidad a la operación aumentando los costos. La tercera opción, es realizar pequeños pasos en ambas direcciones, por un lado, hacer foco en el cliente y por el otro, en la eficiencia operacional alternando el foco. Esto permite ir realizando pequeñas implementaciones evitando grandes riesgos. El problema está en que el cambio de rumbo puede confundir a los empleados y por lo tanto bajar la eficiencia. El último camino consiste en crear una organización nueva ya en el marco de “*futuro listo*”. La ventaja radica en que al arrancar de cero no se tiene problemas de cultura, procesos y/o sistemas. El desafío consiste luego en integrar esta nueva organización con la original.

El camino a elegir dependerá de la estrategia de cada empresa, pero lo que este modelo refleja es que para competir en *e-commerce* deberán cambiar la forma de pensar poniendo el foco en el cliente y desarrollar una estructura operacional eficiente.

### **CAPÍTULO III. IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS – MODELO ACSI**

Esta transformación digital que puso al cliente en el centro de la escena hace que las empresas tengan que poner más foco en el nivel de servicios. Para esto se analizará el modelo de satisfacción del cliente elaborado por la American Customer Satisfaction Index (ACSI)<sup>7</sup>. Este, es un indicador que sirve para establecer el nivel de satisfacción de los consumidores frente a los productos y servicios ofrecidos por las empresas. La información para la elaboración del mismo se obtiene mediante un cuestionario elaborado a medida de cada industria.

La representación gráfica del modelo se puede observar en la ilustración n°3 a continuación.

---

<sup>7</sup> Modelo que surge derivado del implementado en 1989 en Suecia denominado “*Swedish Customer Satisfaction Barometer (SCSB)*”.

Ilustración 3: Modelo ACSI - Foco en el cliente



Fuente: American Customer Satisfaction Index

En donde se entiende por:

- Expectativas del Cliente: a una medida anticipada de lo que el cliente espera recibir por dichos productos y servicios.
- Calidad Percibida: esta se considera asociada a dos factores, la personalización y la fiabilidad. Es decir, en qué medida el producto se adapta al cliente.
- Valor Percibido: expresa la relación entre el precio pagado y la calidad obtenida.
- Quejas del cliente: a mayor satisfacción menores quejas se recibirán
- Fidelidad del cliente: componente crítico del modelo. Esta es la plataforma para la rentabilidad del negocio. Se le pregunta al cliente sobre la probabilidad de comprar el mismo producto y a distinto precio.

Para el caso del *retail* a través de internet, luego del análisis de dos décadas de la satisfacción del cliente se definieron cuáles son los elementos críticos para un consumidor a la hora de comprar por internet. Estos son:

1. Disponibilidad del Inventario
2. Variedad de mercadería
3. Plataforma de pago
4. Imagen del producto



5. Claridad en la descripción del producto
6. Reseñas de productos elaboradas por clientes
7. Recomendaciones del sitio para productos relacionados
8. Opciones de Envío
9. Navegabilidad del sitio
10. Performance del sitio
11. Calidad en *App, Mobile*<sup>8</sup>
12. Confianza en la *App*
13. Atención al cliente (chat *online*, páginas de ayuda, *call center*)

Como se puede observar, no es solo el producto en sí mismo lo que valora el cliente a la hora de comprar por internet, sino que por el contrario es toda la experiencia de compra alrededor del producto. El desafío de las empresas está en poder ir mejorando la experiencia de compra ofreciendo cada vez más servicios buscando a su vez optimizar la estructura operacional.

#### **CAPÍTULO IV. IMPACTO DE INTERNET EN LOS NEGOCIOS**

Los inicios de internet se remontan a fines de la década del 60 en plena guerra fría cuando Estados Unidos crea una red exclusivamente militar llamada ARPANET (*Advanced Research Projects Agency Network*<sup>9</sup>) Luego la red dejó de tener usos militares y la NSF (*National Science Foundation*) crea su propia red llamada NSFNET (*National Science Foundation's Network*<sup>10</sup>) y absorbe ARPANET creando una gran red con fines académicos y científicos.

Con el paso de los años se fueron creando nuevas redes que luego se integraron a NSFNET y con el correr del tiempo dio origen a lo que hoy se conoce como Internet. Ya para el año 1985 internet era una tecnología establecida pero conocida por pocos.

En 1990 se crea la WWW (*World Wide Web*) donde para el año 1993 había solo 100 sitios y ya para el año 1997 había más de 200.000. A partir de entonces internet tuvo un crecimiento exponencial teniendo un fuerte impacto en las TIC<sup>11</sup> que han

---

<sup>8</sup> Dispositivos móviles

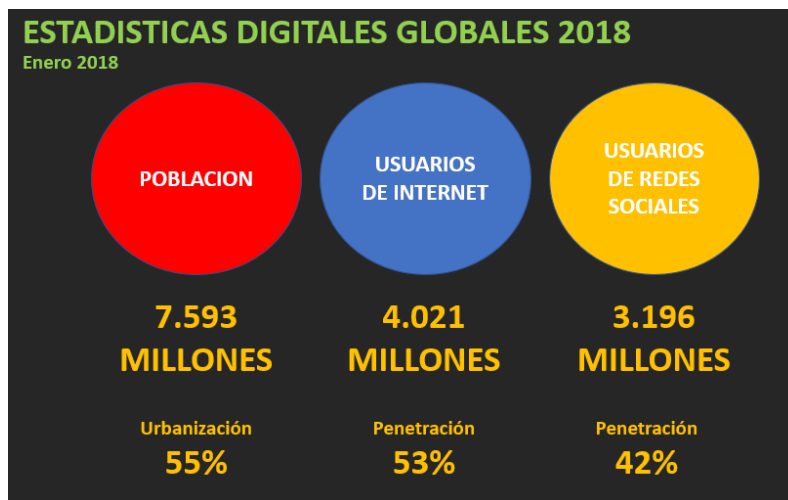
<sup>9</sup> Red de la Agencia de Proyectos de Investigación Avanzada

<sup>10</sup> Red de la Fundación Nacional de Ciencia

<sup>11</sup> Tecnologías de la información y la comunicación

revolucionado la forma en que las personas se comunican entre sí, principalmente a través del auge de las redes sociales más que nada en la última década. Según el informe elaborado por Hootsuite en enero 2018, como se observa en la ilustración n°4 a nivel mundial existen 4.021 millones de usuarios de internet, esto representa un 53% de penetración. Respecto a la cantidad de usuarios activos de redes sociales representan un 42% de la población total y un 79,4% sobre la cantidad de usuarios de internet y el crecimiento del uso de redes versus el último estudio realizado en agosto de 2017 muestra que fue de 5,5% por encima de la tasa de crecimiento de los nuevos usuarios de internet que fue de 5,3%. Este indicador viene creciendo siempre por encima de la tasa de crecimiento de usuarios de internet, lo que indica que cada vez más gente está activa en las redes sociales.

Ilustración 4: Estadísticas Digitales Globales



Fuente: adaptado de Hootsuite

Y respecto al uso de plataformas como se puede observar en la ilustración n°5 las más significativas según la cantidad de usuarios activos a nivel mundial son: Facebook, Youtube y Whatsapp.

Ilustración 5: Usuarios activos por red social



Fuente: Adaptado de Hootsuite

Esta nueva forma de comunicarse también impactó en la forma en que las empresas se comunican con sus clientes. Según datos publicados por Jorge Castro<sup>12</sup>, el 91% de las empresas utilizan las redes para hacer marketing de contenido, el 64% las utiliza para investigar el mercado y el 52% para captar nuevos clientes. Y a la hora de hacer negocios, cada red social tiene distintos usos, por ejemplo, Facebook que es la plataforma con mayor audiencia se utiliza para interactuar con los clientes, construir marca y obtener retroalimentación de la empresa. LinkedIn para encontrar nuevos clientes, crear relaciones profesionales y dar a conocer la empresa y por último Instagram para dar a conocer tus productos.

Esto generó que las empresas empiecen a adoptar una estrategia más “omnicanal” entendiéndose por esto según la definición de Luxor Technologies<sup>13</sup> a “*la integración de todos los canales existentes en el mercado, de manera tal de generar caminos que se interrelacionen para que un cliente que inició una comunicación por una vía de interacción pueda continuarla por otra*”. Es decir que los canales deben mantener una homogeneidad entre sí y que el mensaje que la marca quiera transmitir sea el mismo no importa por dónde. Según el estudio

<sup>12</sup> Especialista en Marketing Digital y Cofundador de Octopus

<sup>13</sup> Empresa de Tecnología especializada en el desarrollo y uso eficiente de la tecnología. Expertos en marketing, telecomunicaciones y desarrollo de software.

“Grado de desarrollo de la omnicanalidad en el sector retail” elaborado por Prodware<sup>14</sup> y publicado en la revista “Beautyprof<sup>15</sup>, alerta sobre el problema que tienen las empresas de falta de integración entre canales, de ausencia de políticas comerciales comunes y de la escasa personalización de su oferta. En números, el 49% de los *retailers* no ofrece las mismas condiciones de venta en todos sus canales y el 74% dispone de menos de la mitad de las referencias compartidas entre sus diferentes canales.

Según Juan Carlos Mejía Llano<sup>16</sup> la omnicanalidad se ha convertido en una necesidad fundamental para aquellas empresas que necesitan del contacto permanente con los clientes no solo para mantener los actuales sino para capturar nuevos públicos y hacer crecer el negocio.

## **CAPÍTULO V. EVOLUCIÓN MUNDIAL DEL RETAIL EN E-COMMERCE**

Antes de analizar el *e-commerce* en Argentina es importante destacar la situación del *retail* a nivel mundial. Según datos de Statista<sup>17</sup> reflejados en el gráfico n°1, se estimaba para 2018 una venta de USD2,8 trillones de dólares y mostrando una proyección para el 2021 de USD4,8 trillones. Es decir, un crecimiento promedio por año (CAGAR - *Compound Annual Growth Rate* <sup>18</sup>) para el período 2018-2021 de 19,7%. Si bien la tasa de crecimiento anual luego de alcanzar su máximo de 24,9% en 2017 comienza a disminuir, la participación del *e-commerce* sobre el total de las ventas de *retail* proyecta aumentar de 11.9% en 2018 a 17.9% en 2021<sup>19</sup> por lo que se puede observar que el comercio electrónico continuará ganando importancia por sobre las compras físicas.

---

<sup>14</sup> Empresa de servicios de tecnología y soluciones empresariales.

<sup>15</sup> Publicado el 24/01/2019 en [www.beautyprof.com](http://www.beautyprof.com)

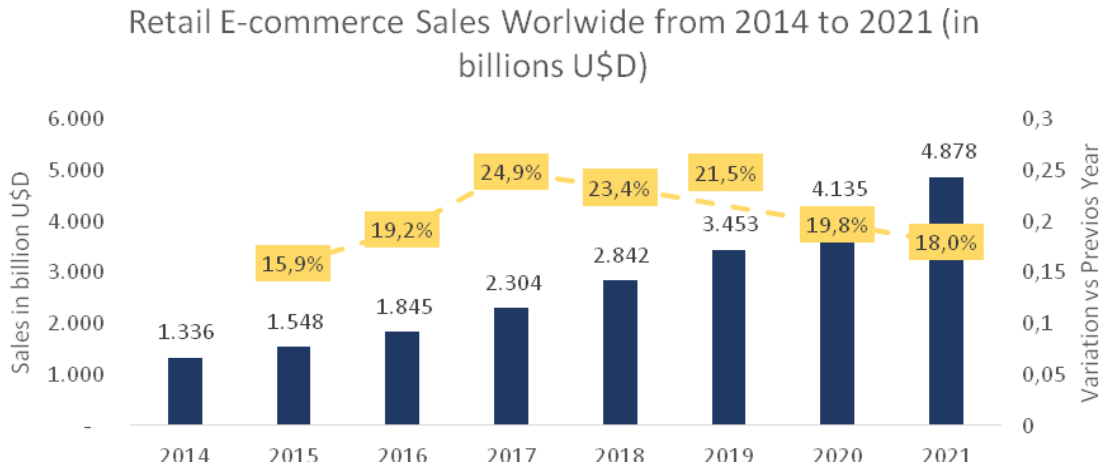
<sup>16</sup> Consultor y *Speaker* de Marketing Digital y Transformación Digital

<sup>17</sup> Estudio E-commerce Worldwide 2018

<sup>18</sup> Se refiere a la tasa de crecimiento promedio por año para un determinado período

<sup>19</sup> Anexo I

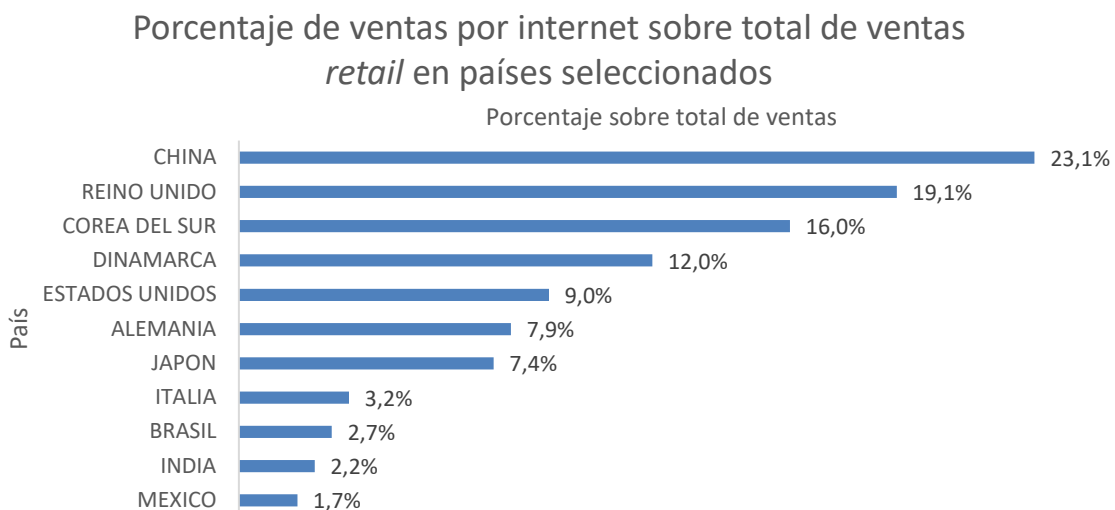
Gráfico 1: Ventas *retail* en e-commerce en el mundo 2014 - 2021



Fuente: Elaboración propia con base Statista

De acuerdo al gráfico n°2, dentro de los países con mayor participación del *e-commerce* sobre el total de las ventas de *retail* son China con un 23.1%, Reino Unido 19,1% y Corea del Sur con 16%. De los países de Latinoamérica se tiene a Brasil (muy por debajo en relación a los principales) con un 2.7% y México 1.7%. Esto números muestran el fuerte potencial que aún tiene la región para crecer en el *e-commerce*.

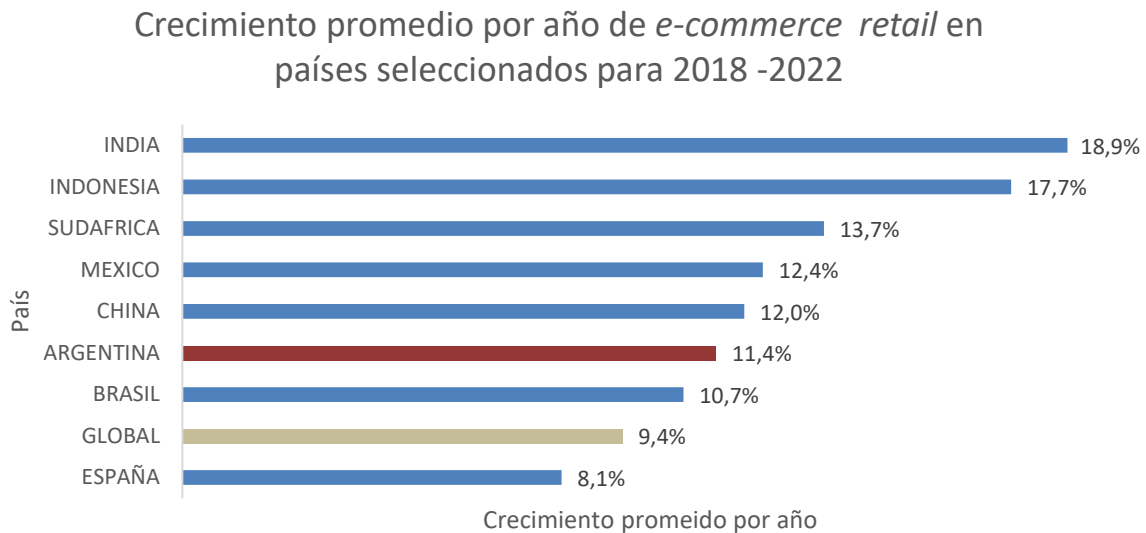
Gráfico 2: Porcentaje de ventas por internet sobre total de ventas *retail* en países seleccionados



Fuente: Adaptado de Statista

Ahora, si se analiza cuáles son los países que presentan un mayor potencial de crecimiento de acá al 2022 se puede observar en el gráfico n°3 que Argentina se encuentra dentro de los primeros 10 países con una tasa de crecimiento promedio anual de 11.4% por encima de Brasil.

Gráfico 3: Crecimiento promedio por año de *e-commerce retail* en países seleccionados para 2018 -2022



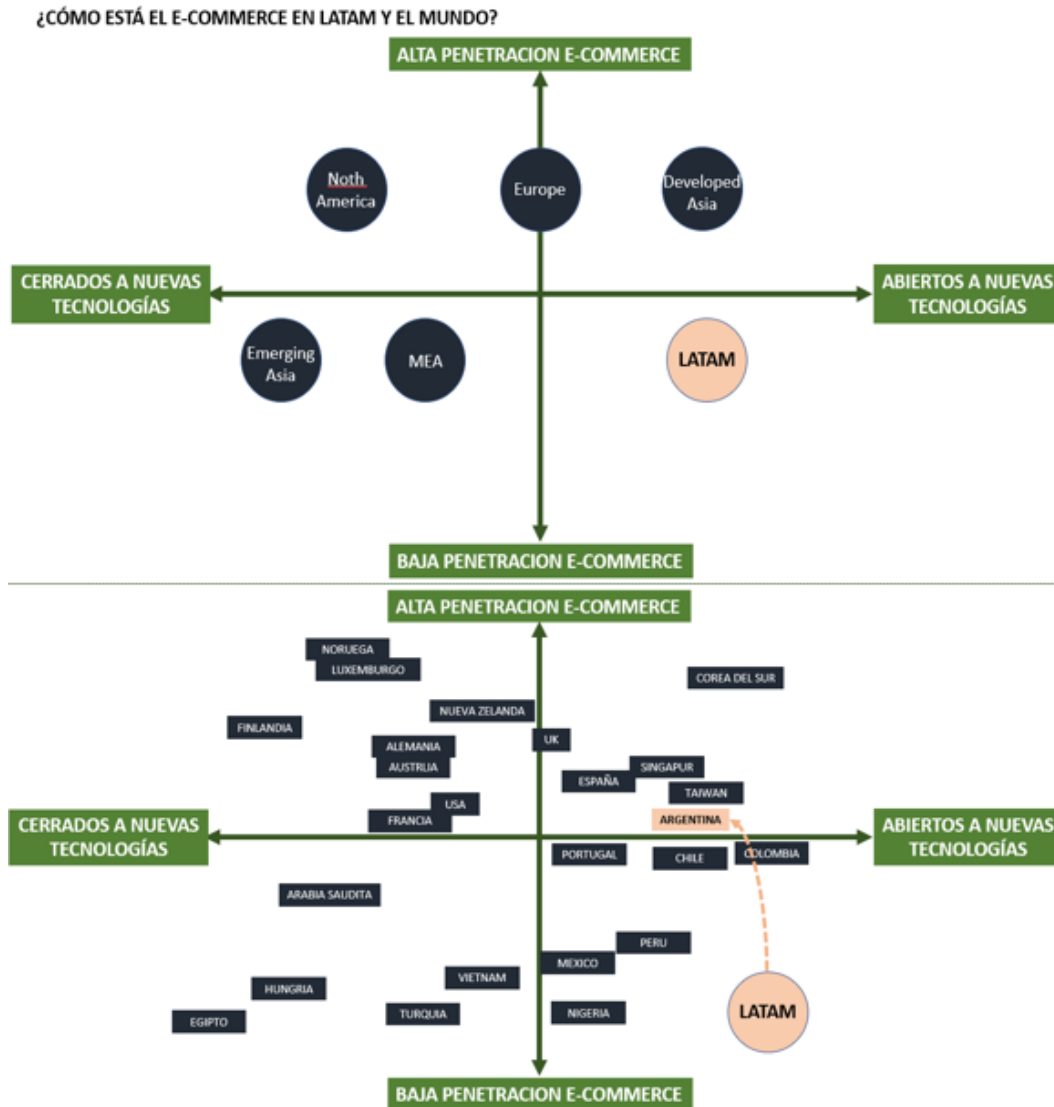
Fuente: Adaptado de Statista

## CAPÍTULO VI. E-COMMERCE EN ARGENTINA

Desde el 2001 a la fecha, el *e-commerce* tiene una constante evolución. Las tasas de crecimiento sostenidas muestran como año a año este mercado digital se va haciendo más y más robusto.

Según el informe de 2016 de la CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico), el comercio electrónico en Argentina pondera entre un 8% y un 10% sobre el total de América Latina y el Caribe. Respecto a la comparación de LATAM vs otras regiones del resto del mundo todavía se encuentra como un punto a desarrollar como se puede observar en el gráfico n°4.

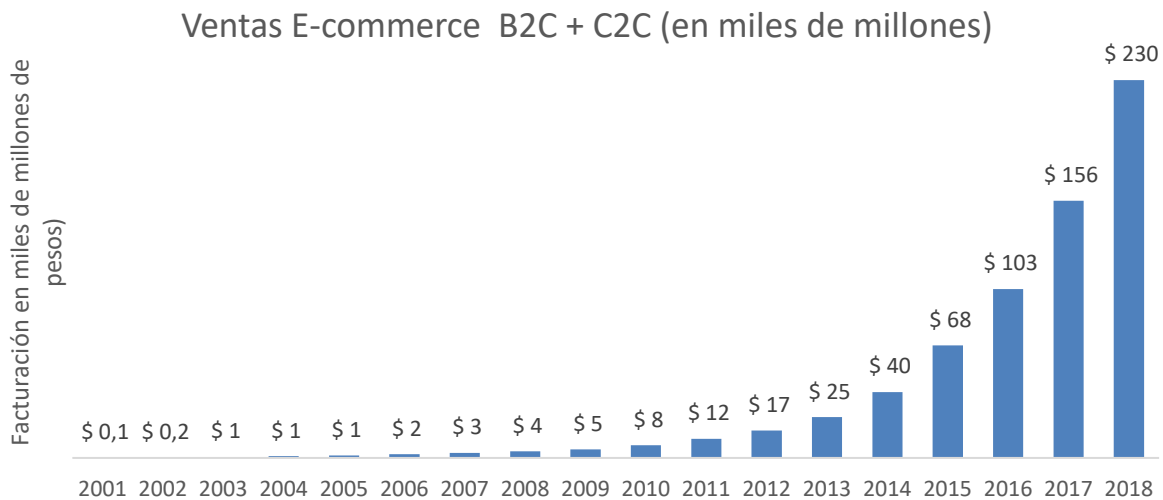
Gráfico 4: Situación e-commerce en LATAM y el mundo



Fuente: elaboración propia con datos del informe anual de la CACE

Hablando en términos de facturación, como se puede ver en el gráfico n°5, las ventas fueron 229.760 millones de pesos para el año 2018, es decir un crecimiento de 47% versus el año anterior (último dato publicado por la CACE). Esto corresponde a 79 millones de órdenes de compra. Y si se calcula la tasa de crecimiento promedio por año (CAGR) para el período de 2001 al 2018 el comercio electrónico estuvo creciendo a un promedio de 55,6% año tras año.

Gráfico 5: Evolución ventas e-commerce B2C+C2C



Fuente: CACE

Además, se debe tener en cuenta que un alto porcentaje de usuarios consulta en la web para analizar opciones de compra en locales físicos, esto hace que el impacto total de internet medido en ventas sea aproximadamente 10 veces superior al comercio electrónico directo. Esto representa un nivel de venta estimado de 1.5 billones de pesos.

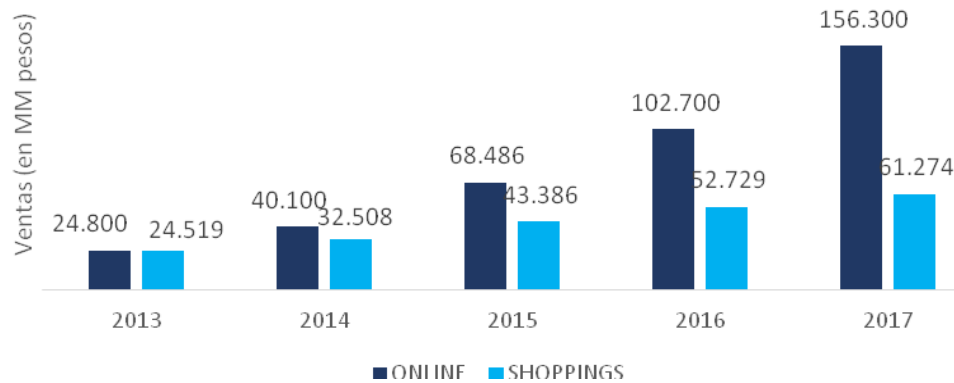
Si se compara la evolución de las ventas versus los locales físicos utilizando como indicador la facturación de los shoppings se observa en el gráfico n°6 cómo año a año la tasa de crecimiento de las ventas de *e-commerce* es muy superior a la de los *shoppings* llegando a ser para el 2017 hasta tres veces superior. Esto denota como empieza a haber cierta canibalización entre locales físicos versus el online ganando este último cada vez más importancia. De todas formas, la participación del *e-commerce* sobre el total de las ventas de *retail* es aún muy bajo. Se estima que en Argentina representa un 2%<sup>20</sup> de las ventas totales físicas.

<sup>20</sup> Publicado en *Ámbito Financiero* el 2/07/2018: <https://www.ambito.com/e-commerce-la-excepcion-la-caida-del-consumo-n4026265>



Gráfico 6: Ventas online vs shoppings

Ventas ONLINE vs SHOPPINGS (en MM pesos)



Fuente: Elaboración propia con datos de INDEC y CACE

## CAPÍTULO VII. PRINCIPALES FACTORES PARA EL DESARROLLO DEL *E-COMMERCE* EN ARGENTINA

Para entender el fuerte crecimiento que tuvo el e-commerce en Argentina, se procederá a descomponer en los principales factores que influenciaron este desarrollo:

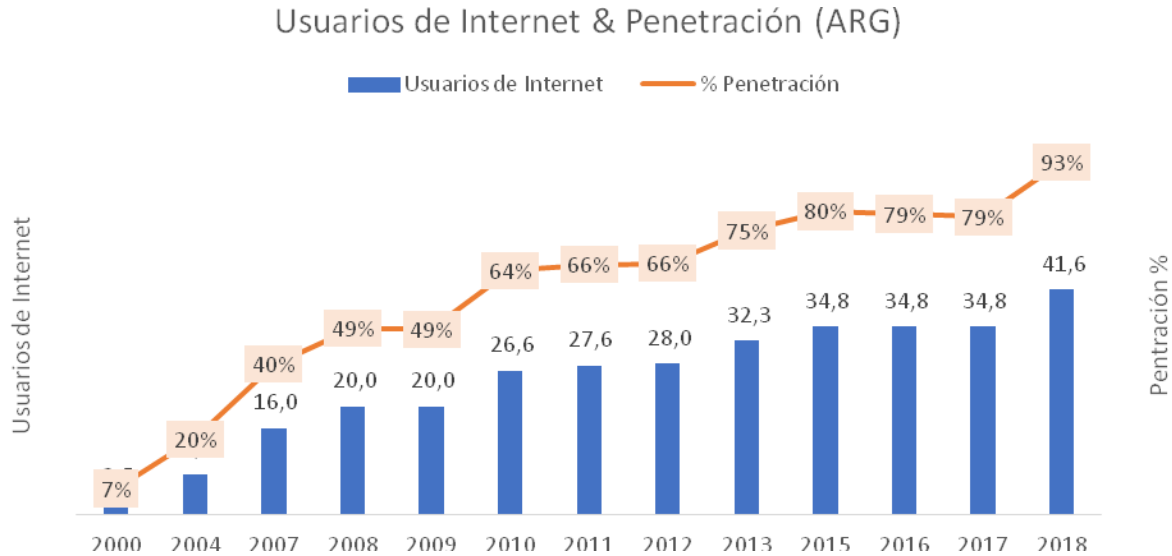
### 1. Usuarios y nivel de penetración

Por un lado, el constante crecimiento del nivel de usuarios de internet y la alta tasa de penetración. Según los últimos datos relevados por “Internet World Stats<sup>21</sup>,” para el año 2018 la cantidad de usuarios fue de 41.5 millones versus 34.7 millones año anterior con una penetración de 93% versus 79% respectivamente (ver gráfico n°7). Es decir que, según el informe de la CACE de 2018 elaborado por Kantar TNS, 9 de cada 10 personas consultadas compró alguna vez por internet. Otro dato interesante para destacar es la aceleración en la frecuencia de compra año a año. El 49% de los encuestados en 2018 realizó una compra al menos una vez por semana vs el 46% en el 2017. Este aumento en la frecuencia evidencia el fuerte

<sup>21</sup> <https://www.internetworldstats.com/stats15.htm>

interés y aceptación por parte del consumidor a realizar operaciones a través de internet.

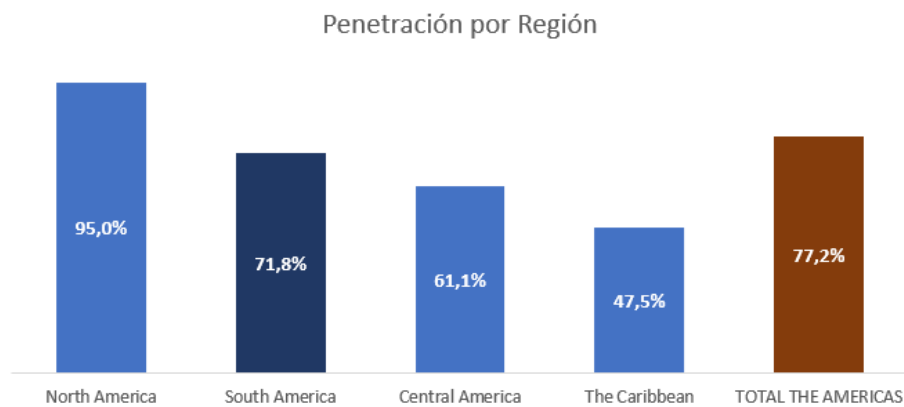
Gráfico 7: Usuarios y nivel de penetración Argentina



Fuente: elaboración propia con datos de Internet WordStats

Y como se puede observar en el gráfico n°8, en donde se observa la penetración por región, Argentina está por encima al promedio de América en su totalidad de 77.2% así como también de Sur América con 71.8%.

Gráfico 8 Penetración por región



Fuente: elaboración propia con datos de Internet Word Stats:

## 2. Evolución de la oferta y comportamiento de la demanda

Otro de los factores se debe al crecimiento de la oferta. Cada vez hay más empresas de distintos rubros tanto de bienes como de servicios publicando sus productos por internet. Al principio era solo un par de empresas y ya para el 2012 según la CACE, el 31.8% de las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) tenía presencia en internet. Hoy en día prácticamente todas las empresas están teniendo la mirada en tener un canal *online*. Esto generó una expansión de la oferta hacia cada vez más rubros tanto de bienes como de servicios.

Dentro de los rubros más importantes como se observa en la tabla n°1 se encuentra “Pasajes y turismo” con un 26% de participación en la facturación seguido por “Equipos y Accesorios de Audio/imagen, consolas, TI<sup>22</sup> y telefonía” con un 12% y “Artículos para el hogar (muebles y decoración)” con 9%. Las categorías que, si bien su participación es chica, pero vienen teniendo un crecimiento por encima de la media son “cosmética y Perfumería” con 72% de crecimiento acumulado, “Alimentos Bebidas y Artículos de Limpieza” con un crecimiento de 63%. En el caso de indumentaria no deportiva tiene una participación de 2% y en el 2018 creció 35% por debajo de la media de 47%. Y por último, pero aunque aún la base es muy chica, “Infantiles” con un crecimiento de 82%.

Tabla 1: Evolución venta por categoría

Categoría - Rubro	Facturación					2018	
	2014	2015	2016	2017	2018	Participación	Crecimiento
Pasajes y Turismo	9.990	17.310	25.580	43.640	60.660	26%	39%
Equipos de audio, imagen, consolas. TI y telefonía	4.525	8.012	11.390	18.360	27.175	12%	48%
Artículos para el hogar (muebles, decoración)	-	4.251	9.552	14.430	20.348	9%	41%
Alimentos, bebidas y artículos de limpieza	2.520	3.591	6.858	12.090	19.709	9%	63%
Electrodomésticos (línea blanca y marrón)	3.100	5.453	8.196	9.115	13.492	6%	48%
Deportes	1.900	3.361	4.264	5.630	8.560	4%	52%
Cosmética y Perfumería	744	1.116	2.273	3.577	6.154	3%	72%
Entradas espectáculos y eventos	1.090	2.001	2.557	4.397	6.150	3%	40%
Accesorios para autos, motos y otros vehículos	780	1.348	2.669	4.090	5.973	3%	46%
Indumentaria (no deportiva)	953	1.778	2.490	4.126	5.572	2%	35%
Infantiles	1.040	2.000	2.165	2.999	5.460	2%	82%
Materiales y herramientas de construcción	-	325	1.135	1.995	3.354	1%	68%
Artículos de oficina	840	1.444	2.055	2.099	3.088	1%	47%
Otros	5.689	9.663	12.560	18.460	27.339	12%	48%
<b>Total B2C</b>	<b>36.310</b>	<b>61.860</b>	<b>93.760</b>	<b>145.000</b>	<b>213.034</b>	<b>93%</b>	<b>47%</b>

Fuente: CACE

<sup>22</sup> Tecnología

Desde el punto de vista de la demanda, es importante entender cómo es el comportamiento del *e-shopper*<sup>23</sup> frente a esta oferta. Según los informes de la CACE del año 2016/7 realizado por Kantar TNS, el 67% de los consumidores son mujeres y el 57% son la generación Milenials. Los hombres son más propensos a comprar tecnología, accesorios para autos, software y deportes, y las mujeres Indumentaria, Entradas a espectáculos, Hogar Muebles y jardín y Cosmética. Los Milenials compran más los rubros de equipos de audio y telefonía, indumentaria y cosmética.

Dentro de las principales características del cliente que compra por internet identificadas en el informe anual realizado por la CACE son:

- Oportunista: el 80% busca descuentos y ofertas, tiene noción de los precios.
- Leales: el 71% tiene en cuenta la experiencia de su última compra usando los mismos negocios en caso de haber sido exitosa
- Curiosos: el 69% realiza una investigación del producto, analiza las características y compara precios entre tiendas y está dispuesto a esperar antes de decidir en qué tienda comprar. Uno de cada cuatro usuarios realiza comparaciones
- Conquistables: el 57% está abierto a conocer nuevas tiendas si les gustaron las publicidades.
- Eficientes: el 54% quiere comprar un producto o un servicio lo más rápido posible.

Dentro de los principales puntos a favor de las compras *online*, lo que los clientes más valoran son la comodidad, el ahorro de tiempo y los mejores precios. Dentro de las desventajas o los motivos por lo que no es valorado son la desconfianza principalmente en los medios de pagos, la carga de los datos personales y de la tarjeta de crédito y a la preferencia por la compra física debido a que pueden ver el producto.

---

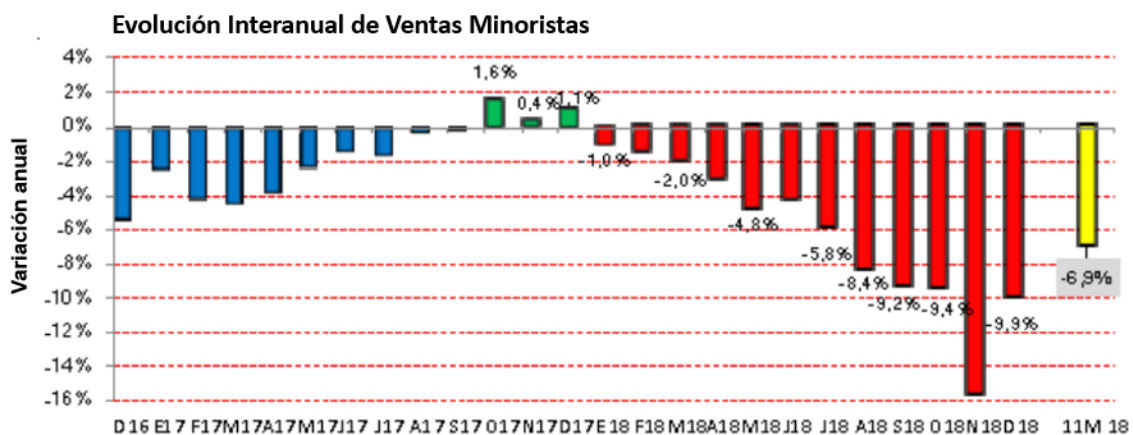
<sup>23</sup> Persona que compra por internet

### 3. Expansión de eventos de e-commerce

Como ya se mencionó previamente una estrategia digital comienza a ser un factor imprescindible y las empresas empiezan a destinar cada más presupuesto hacia la inversión en marketing digital<sup>24</sup> y a tener más presencia en los principales eventos del e-commerce que son el *Hot Sale* en el mes de mayo y el *Cybermonday* en el mes de noviembre.

Estos eventos vienen reflejando un fuerte crecimiento año a año. En el último evento del *Hot Sale* del 2018 se vendieron según la CACE, 85.5 millones de pesos por hora, esto representa un 79% más que el año pasado. El mismo alcanzó una facturación de \$6170 millones, es decir, un crecimiento de 54% en total de órdenes de compra con una participación de 450 empresas. Y respecto al *Cybermonday*, durante el último evento del mismo año que duró 72hs se facturaron \$7.213 millones con un crecimiento de 39% en comparación al año anterior. El crecimiento sigue siendo significativo si se analiza el contexto macroeconómico con una fuerte caída del consumo de 15,6% en unidades (variación noviembre 2018 versus mismo mes del año pasado) según se observa en el gráfico n°9 de la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME).

Gráfico 9: Evolución interanual de ventas minoristas



Fuente: CAME (Confederación Argentina de la Mediana Empresa)

<sup>24</sup> Para la gestión de esta inversión hay dos indicadores principales, la "Tasa de Conversión" y el "ROI" (Return on Investment) los cuales se explican en el "anexo II")

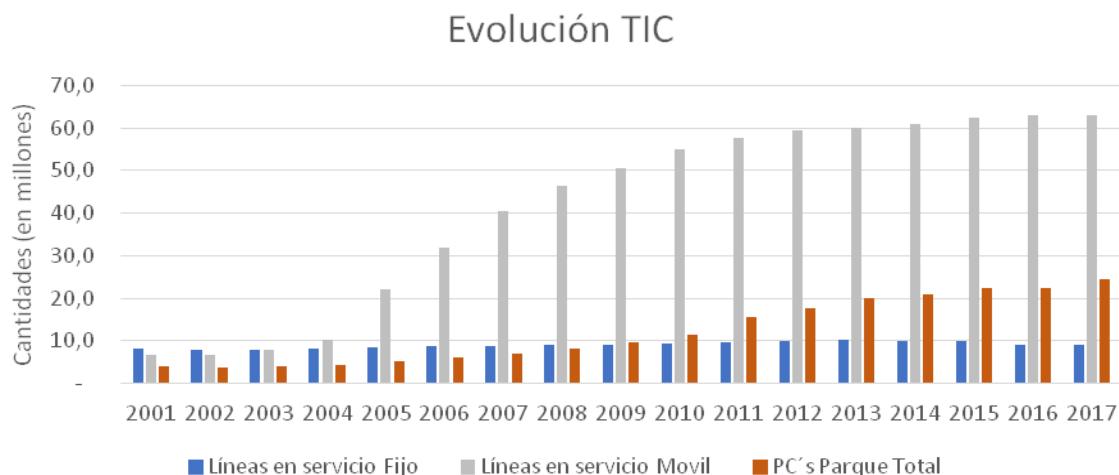
#### 4. Mejora en la confianza.

Al principio era un mundo desconocido al cual el usuario desconfiaba de la seguridad en las transacciones. Tenían miedo de que les roben los datos de la tarjeta o de que les roben el producto o que el lugar de entrega sea una trampa. Esta desconfianza se fue derribando con el paso del tiempo debido a la inevitable curva de aprendizaje de forma positiva del usuario. Las experiencias positivas de compra fueron construyendo una mayor percepción de seguridad y confianza. Esto permitió que los pagos con tarjeta incrementen su participación de manera considerable. Según datos de la CACE del año 2017 el 92% de las operaciones fue realizado con tarjeta de crédito versus el 88% del año anterior.

#### 5. Fuerte crecimiento de dispositivos electrónicos (PC, celulares, tablets).

Gracias al desarrollo de los dispositivos móviles permitió el acceso a internet a muchas personas, que antes por no tener una computadora en su hogar, no podían hacerlo. Para analizar el crecimiento de los dispositivos, se puede observar en el gráfico n°10 que a partir de 2005 las “líneas en Servicio Móvil” comienzan a despegar teniendo un crecimiento de 117% versus el año anterior alcanzando 22.2 millones de líneas activas y ya para el año 2017 se estabilizó en 63 millones. Es decir que existen en promedio 1,4 líneas por persona.

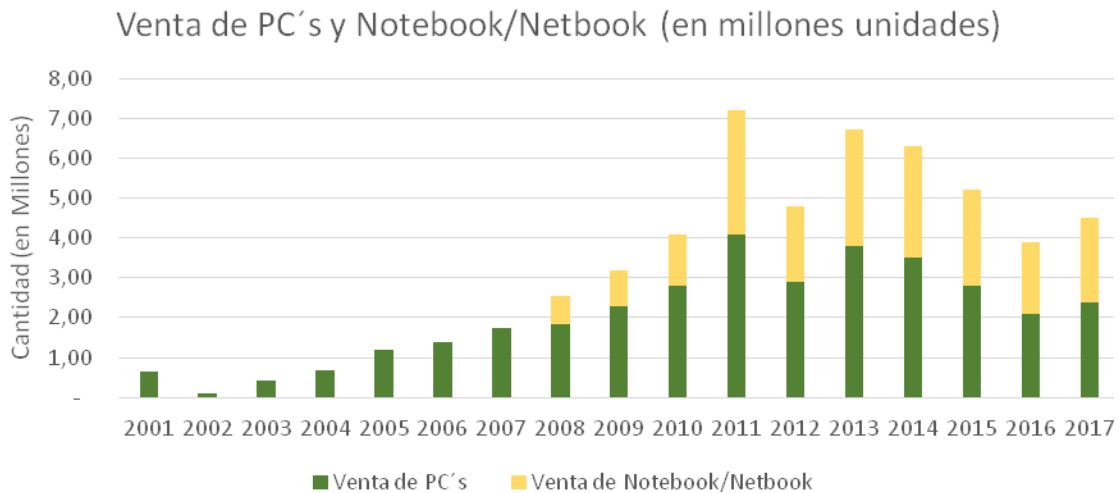
Gráfico 10: Evolución dispositivos electrónicos



Fuente: Cámara de Informática y Comunicaciones de la República Argentina

En lo que se refiere a PC y notebooks, si bien el crecimiento es más moderado como se observa en el gráfico n°11, en parte estuvo impulsado por el programa “conectar Igualdad” lanzado en el año 2010 permitiendo el acceso a estos dispositivos a personas de bajos recursos.

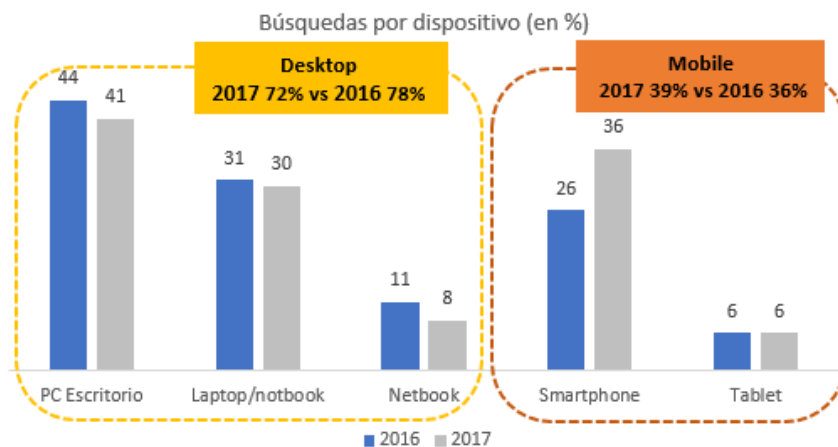
Gráfico 11: Venta de PCs y notebook y netbook



Fuente: Cámara de Informática y Comunicaciones de la República Argentina

Estos números explican por qué hay cada vez más una mayor migración hacia operaciones a través de *mobile* principalmente con los smartphones como se puede observar en el siguiente gráfico n°12 elaborado por la CACE.

Gráfico 12: Búsquedas por Dispositivo



Fuente: CACE

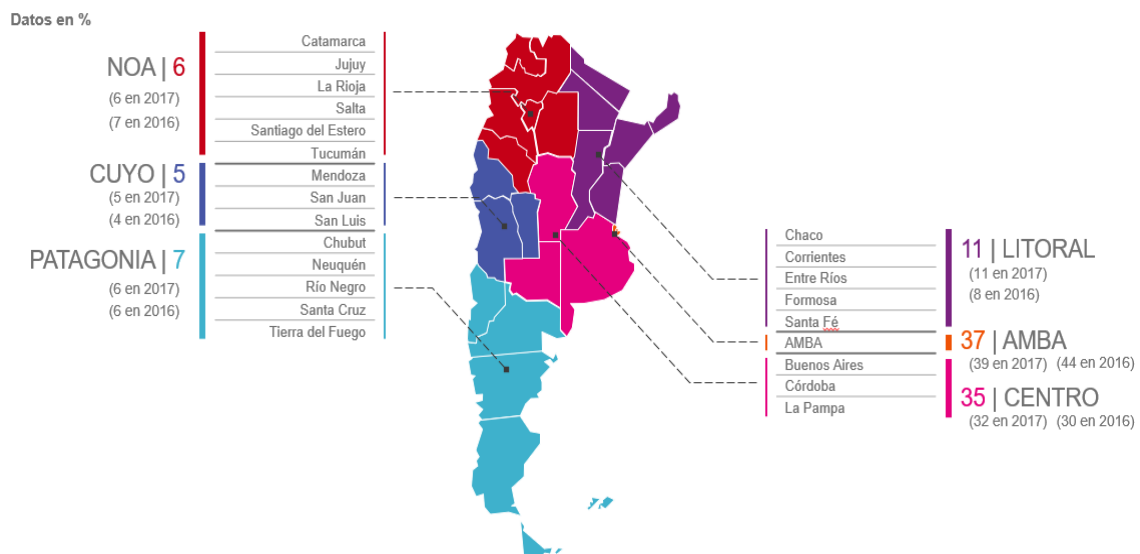
## 6. Desarrollo logístico

Cuando se habla de logística se refiere a “el proceso de transportar los bienes desde el lugar de su producción hasta el punto en que el producto es comercializado o entregado al consumidor final”

En Argentina la competitividad logística es un elemento clave para el desarrollo del *e-commerce* debido a su extenso territorio. Según el informe de la CACE como se muestra en la ilustración n°6, el 63% de la venta a través del comercio electrónico se realiza en el interior del país.

Ilustración 6: Distribución ventas por región

### ¿Cómo se distribuyen las ventas por zona?



Fuente: CACE

Pero Argentina tiene aún un camino por recorrer para mejorar la competitividad logística. Según un estudio realizado por la Asociación Latinoamericana de Logística en 2017, Argentina es el país que presenta los mayores costos logísticos siendo un 32% más caros que en Brasil y casi triplican a los de México. La mayor discrepancia proviene del costo de la mano de obra y, por otro lado, otro factor que impacta directamente en el costo logístico es la cotización del tipo de cambio.



De todas formas, el sector se encuentra frente a grandes cambios debido al crecimiento del comercio electrónico en donde se busca mejorar el servicio con el fin de satisfacer a consumidores cada vez más exigentes ofreciendo por ejemplo herramientas para dar seguimiento en tiempo real o desarrollando distintos tipos de envío. En la última encuesta de la CACE se puede ver la evolución de los clientes según el tipo de entrega. Se puede observar en el gráfico n°13 que como primera opción (y mejorando versus el año pasado) el 54% de los clientes prefieren retirarlo en el punto de venta seguido por envío a domicilio con un 39%:

Gráfico 13: Opciones de envío



Fuente: CACE

## ANÁLISIS DE CASO

### CAPÍTULO I. *E-COMMERCE* EN EMPRESAS DE *RETAIL* DE INDUMENTARIA

Luego de haber repasado la bibliografía respecto del impacto que tuvieron las nuevas tecnologías a lo largo de la cadena de valor física generando que el cliente termine siendo el centro de cada una de las actividades de la empresa y donde el foco además del producto que se vende empieza a estar en el nivel de servicio que se ofrece, se procederá a analizar el caso Netshoes en Argentina, un *e-commerce* de indumentaria 100% digital.

Netshoes es una empresa brasileña fundada en el 2000 y es un conglomerado de tiendas virtuales siendo el *e-commerce* de deportes más grande de Latinoamérica. El desembarco en Argentina fue en el año 2011 y fue uno de los principales *players*<sup>25</sup> en *e-commerce* al momento, ayudando a potenciarlo y desarrollarlo.

La experiencia de Netshoes, permitirá entender cómo es la dinámica de un *e-commerce* en el día a día, por un lado, desde el punto de vista de las ventas (para ello se hará foco en algunas alternativas para impulsar la venta) y por otro lado, analizando el soporte que la misma necesita desde el punto de vista operaciones para desarrollar dicha actividad de manera exitosa.

Para esto a modo introductorio se comenzará por presentar en la ilustración n°7 un modelo de Estado de Resultados<sup>26</sup> teórico de una empresa de *retail* de indumentaria que vende por internet y se explicarán brevemente las principales líneas para luego hacer foco en los dos grandes grupos (Ventas y Operaciones).

Ilustración 7: Estado de Resultados

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>		
		<b>Base 100</b>
Facturación Producto	100,0	
Facturación Flete	1,0	1,0%
<b>Facturación Total</b>	<b>101,0</b>	
Iva	(17,5)	
IIBB	(3,8)	
<b>Facturación Neta</b>	<b>79,7</b>	
Costo Mercadería & Packaging	(31,9)	
Costo Flete	(8,0)	10,0%
<b>Margen Bruto</b>	<b>39,8</b>	
<b>Margen Bruto %</b>	<b>50,0%</b>	
Inversión de Marketing	(12,0)	15,0%
Otros gastos de Marketing	(0,8)	1,0%
Comisión Tarjeta de crédito	(2,8)	3,5%
Personal	(12,0)	15,0%
Costo Financiero	(4,8)	6,0%
Estructura + TI	(4,8)	6,0%
<b>Resultado Final</b>	<b>2,8</b>	
<b>Resultado Final %</b>	<b>3,5%</b>	

Fuente: Elaboración Propia

<sup>25</sup> Se refiere a uno de los principales participantes

<sup>26</sup> Resultado antes de impuestos y amortizaciones

Si bien los números de este Estado de Resultados son teóricos mantienen similitud con la realidad y sirven para entender los principales costos del negocio. En el mismo está representado todo lo relacionado a ventas por internet. Por lo que se pasará a hacer un breve comentario de cada línea:

- **Facturación:** además de la venta de producto existe la venta de flete. El porcentaje de este sobre el total facturado dependerá de si existe premisa de flete gratis o no. Toda venta paga IVA (Impuesto al Valor Agregado) de 21% e IIBB (Ingresos Brutos) de un promedio de 4.5%. Por lo tanto, de cada 100 pesos facturados mi venta neta de impuestos es de 79,7 pesos.
- **Margen:** dependerá de si es una empresa de retail que compra y vende (en este caso el margen puede ser inferior) o si es la marca que lo produce y comercializa a través de internet, (en este caso podría ser un poco superior)
- **Costo Flete:** al vender por internet se tiene que asumir el costo de envío de la mercadería al cliente, el costo del cambio gratis y el redespacho.
- **Inversión de marketing:** Dependerá de qué tan instalada está la marca en el mercado, pero para la venta por internet y la generación de visitas se estima como mínimo en principio entre un 10% y un 15% de la facturación neta para tener un buen tráfico de visitas.
- **Otros Gastos de Marketing:** además de la inversión de performance están los gastos con las agencias, el desarrollo de banners para la página web, los costos de catálogo digital (modelos, fotógrafo), etc.
- **Comisión Tarjeta de Crédito:** como se mencionó previamente, casi la totalidad de la facturación se realiza con tarjeta de crédito y las administradoras tienen una comisión fija de alrededor de 3.5% sobre venta neta.

- **Personal:** Se cree que vender por internet implica poca estructura de personal, pero la realidad es muy distinta. La carga operativa es muy alta tanto en los equipos de marketing como en operaciones (*call center*, separación, *packaging*<sup>27</sup>, facturación, despacho, etc.) y sistemas. El volumen de gente en operaciones está directamente relacionado con el volumen de pedidos generados. A medida que crece, se necesita más gente para mantener el mismo nivel de servicio.
- **Costo Financiero:** En el modelo se asume que se ofrecen 6 cuotas. Tener hasta 6 cuotas sin interés representa un costo de aproximadamente el 6% de la facturación neta. De todas formas, este costo puede variar dependiendo qué política de financiación se elige y de las tasas que tienen los bancos en determinado momento del contexto macroeconómico.
- **Gastos Administración y Tecnología (TI):** TI se refiere a los gastos de internet, el costo de los *Gateway*<sup>28</sup> de pagos, sistemas de gestión de inventarios, la plataforma de la página etc. Y por otro lado, los gastos administrativos comunes a cualquier empresa, alquiler ABL<sup>29</sup>, telefonía, luz, etc.

## CAPÍTULO II. VENTAS

Luego de haber presentado un modelo teórico detallando la estructura general del negocio se procederá a analizar cómo es la dinámica de las ventas.

Abrir una tienda *online* no es simplemente crearla y esperar a que la gente la visite por su cuenta como puede suceder en un local físico donde el cliente pasa caminando y entra, en internet la dinámica es distinta. Para esto, se revisará cómo es el proceso de planeamiento estratégico de las ventas durante un mes y como

---

<sup>27</sup> Se refiere al empaquetado de la mercadería

<sup>28</sup> Según VTEX, un *gateway* (también llamado *gateway* de pago) es un sistema que efectúa la transmisión de los datos de las compras realizadas en su tienda. Es decir, envía datos y recibe respuestas para poder confirmar la compra

<sup>29</sup> Alumbrado Barrido y Limpieza

fueron los resultados de algunas campañas particulares que se realizaron para impulsar las ventas de Netshoes.

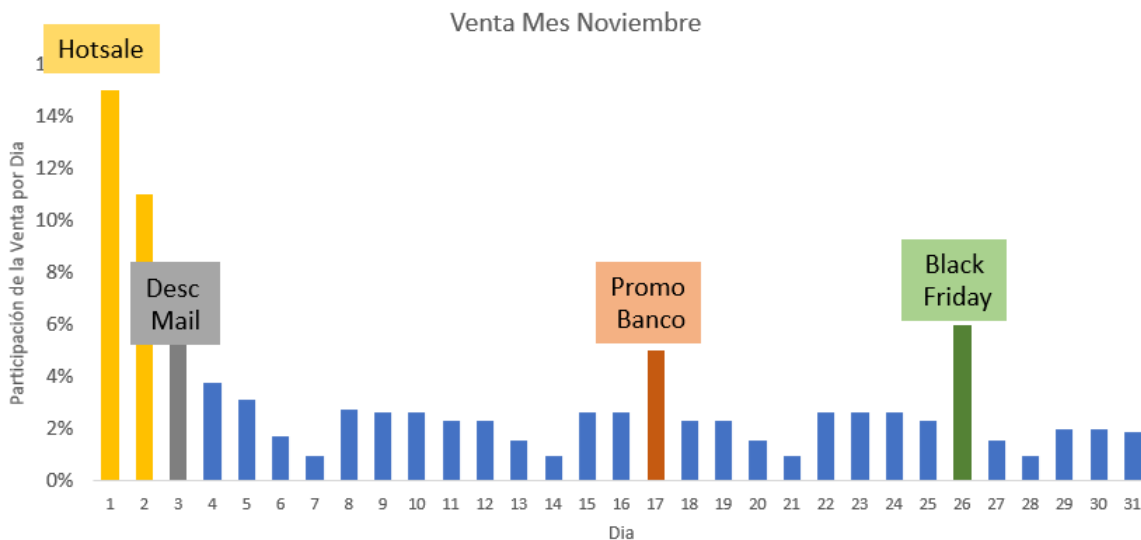
### 1. Planificación de las ventas

Primero se tiene que generar visitas y luego que estas conviertan, es decir, que compren. Para lograr esto es importante entender el comportamiento de las mismas durante el mes y durante el día para luego realizar una correcta planificación.

Entonces, se comienza por planificar el mes día por día. Se define el calendario con acciones para cada día debido a que previamente hay que diseñar todos los *banners* que aparecen en la página, segmentar los productos que aplican para dicha promoción en cuestión o seleccionar la mercadería correspondiente para realizarle la sesión de fotos a los productos que luego van en la cartelera.

Por ejemplo, en el siguiente calendario a continuación de los gráficos n°14 y 15 se puede observar cómo Netshoes distribuye su objetivo de venta por día y luego por hora respectivamente:

Gráfico 14: Plan de ventas por día



Fuente: elaboración propia con datos de Netshoes

Gráfico 15: Plan de venta por hora



Fuente: elaboración propia con datos de Netshoes

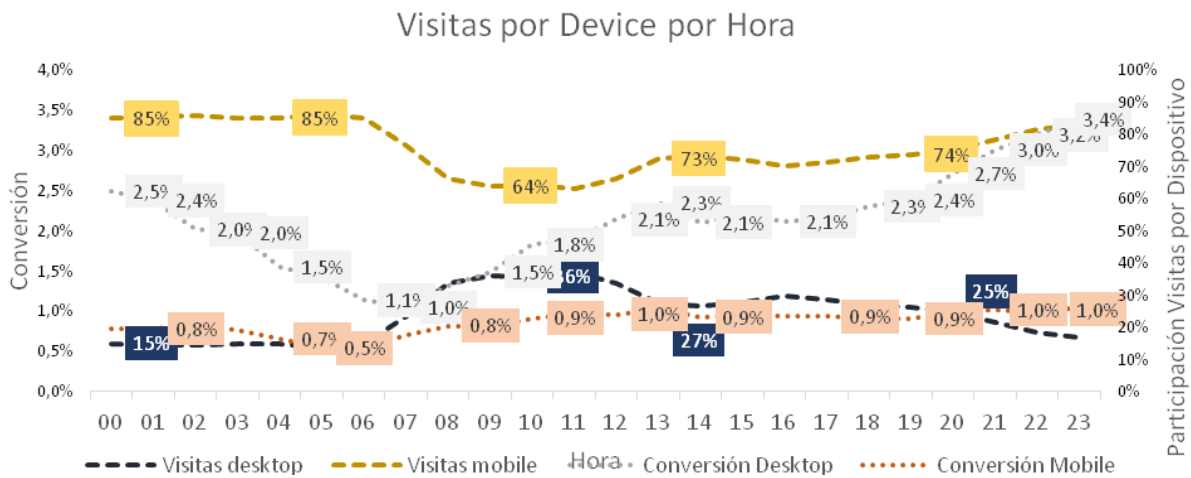
En el gráfico n°14 de “Venta por Mes”, los días 1 y 2 concentran la mayor cantidad de venta. Esto se debe porque en esos días se encuentra el *Hotsale* que es el principal evento del *e-commerce* (sobre el cual se ampliará más adelante). Después se puede observar que hay ciertos días con un poco más de venta que el promedio como es el caso de los días 17 o 26. Esto es así porque se busca hacer acciones puntuales como por ejemplo una promoción con un banco, que lógicamente no tienen el impacto de un *Hotsale* pero que generan un volumen de venta mayor al promedio diario. Y por último, también se le asigna un menor volumen de venta a los fines de semana debido a que la predisposición a comprar en esos días es menor (así como también en los feriados).

Y respecto a la curva horaria del gráfico n°15 es importante destacar que en las primeras horas de la madrugada el volumen de venta es muy bajo debido a que por lo general la gente duerme y a partir de las 7 de la mañana el nivel de facturación empieza a aumentar. A lo largo del día se puede observar en el gráfico n°16 cómo en una gran mayoría el cliente arranca utilizando dispositivo *mobile* y luego finaliza la compra a través de *desktop*. Esto se puede entender debido a que por la mañana y mientras se transporta hacia el trabajo utiliza el celular, pero luego una vez que

llega al trabajo continúa desde la computadora. Es por esto que hay un crecimiento en el porcentaje de visitas que vienen por ese *device*<sup>30</sup> a partir de las 7am.

Por otro lado, es importante aclarar que a pesar de que el flujo de visitas es mayor por *mobile*, a la hora de convertir los clientes prefieren hacerlo por *desktop*, esto explica por qué la conversión es ampliamente superior como se observa en el gráfico n°16 por ejemplo en la hora 19 la conversión de *mobile* es de 0,9% y en *desktop* 2,4%.

Gráfico 16: Visitas por dispositivo por hora



Fuente: elaboración propia con datos de Netshoes

La importancia de entender este comportamiento del consumidor permite optimizar la inversión y las acciones para impulsar la venta en aquellos horarios donde la posibilidad de compra es mayor, así como direccionar la comunicación a través del *device* correcto.

## 2. Estrategias para potenciar las ventas

Luego de tener la estrategia de venta con la planificación de cada acción en el calendario, se analizará el resultado de 4 acciones que permiten potenciar las ventas por encima del promedio de un día normal y atraer nuevas visitas para ampliar la base. Las mismas son:

<sup>30</sup> Dispositivo electrónico (celular, Computadora, etc.)

1. Evento *Hotsale* o el *Cynermonday*,
2. Acuerdos corporativos,
3. Promociones con bancos,
4. Promociones con tarjetas de crédito,
5. Financiación.

### 2.1. Evento *Hotsale* y *Cybermonday*

En el año existen dos eventos principales dentro de lo que es el calendario de *e-commerce*, el *Hotsale* que se realiza en el mes de mayo y el *Cybermonday* que por lo general es en fines de octubre y principios de noviembre.

Los mismos surgieron con el objetivo de fomentar el comercio electrónico. La Cámara Argentina de Comercio Electrónico<sup>31</sup> es quien se encarga de organizar y promocionarlo. Y las marcas aprovechan estos eventos además de para ganar visibilidad, para lograr ampliar su base de clientes, debido a que en esas fechas el nivel de visitas y la propensión a consumir es mayor gracias a la agresividad en descuentos y/o por la mayor financiación. Y luego a lo largo del año se trabaja sobre esta base para lograr la recompra del cliente y su fidelización.

A continuación, se reflejarán algunos números para poder dimensionar la importancia de estos eventos desde la mirada de una empresa de *retail* que vende por internet y entender por qué es tan importante. En el Gráfico n°17 se toman la venta promedio del mes donde se encuentra el *Hotsale* y se normalizan los números en “base 100” para preservar la información pero sí poder observar el crecimiento. Es decir, en términos de visitas se tiene un crecimiento de 314% vs un día promedio del mismo mes. En términos de facturación la misma crece 523% y 540% en pedidos. Pero debido a los fuertes descuentos el ticket medio es menor en un 6.5%. El mayor crecimiento de la facturación en relación al crecimiento de las visitas se

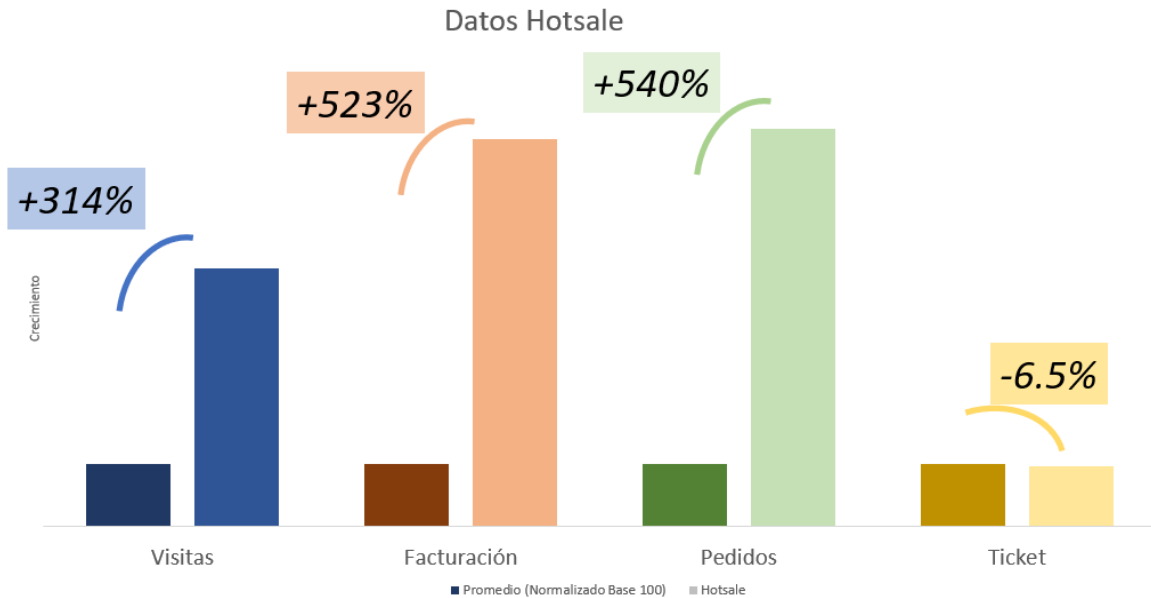
---

<sup>31</sup> Gustavo Sambucetti, Director Institucional de CACE en comunicado de prensa el 14/03/19: “Desde la CACE organizamos este tipo de eventos donde empresas de todo el país tienen la oportunidad de impulsar sus ventas y llegar a nuevos usuarios. Hace 20 años trabajamos en profesionalizar la industria del eCommerce y evangelizamos las buenas prácticas para que las empresas estén preparadas para estas iniciativas” sostuvo Gustavo Sambucetti, Director Institucional de CACE



debe a que hay una mayor propensión a consumir y debido a esto la conversión es mayor.

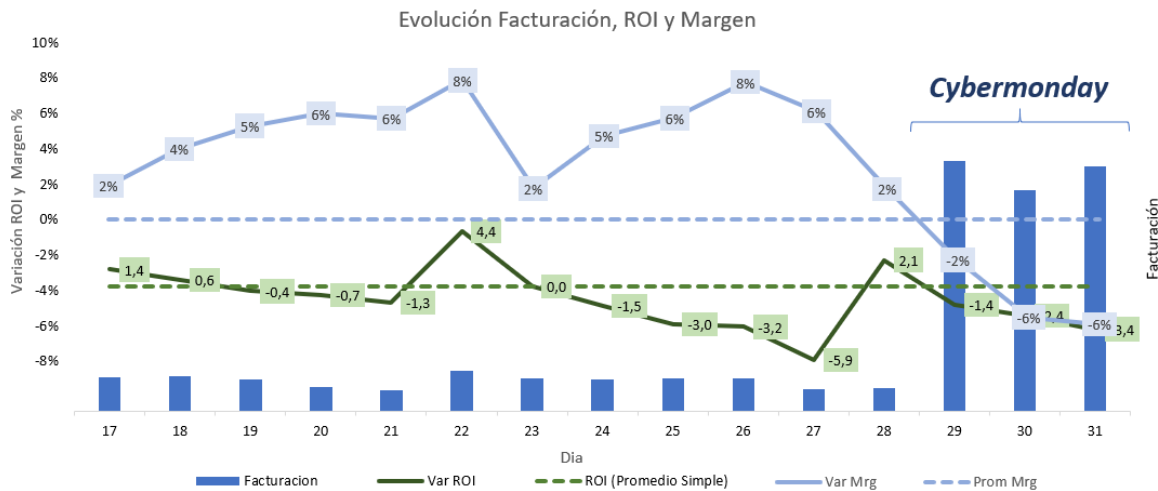
Gráfico 17: Datos Hotsale



Fuente: elaboración propia con datos de Netshoes

Si bien los crecimientos son notoriamente superiores no quiere decir que la acción en sí misma sea sumamente rentable ya que muchas veces se termina poniendo “toda la carne al asador”, es decir que se suele otorgar descuentos agresivos en productos por lo que hay un impacto directo en el margen. Por ejemplo, si se toma como referencia los datos de Netshoes se puede observar en el gráfico n°18 que hay una caída en el margen vs el promedio de los días previos de 2% en el primer día y de 6% en últimos dos días de la acción. A su vez, también suele haber una mayor financiación como “cuotas sin interés” en donde la empresa absorbe todo el costo financiero además de la inversión tanto en canales tradicionales como digitales.

Gráfico 18: Evolución facturación, ROI y margen



Fuente: elaboración propia con datos de Netshoes.

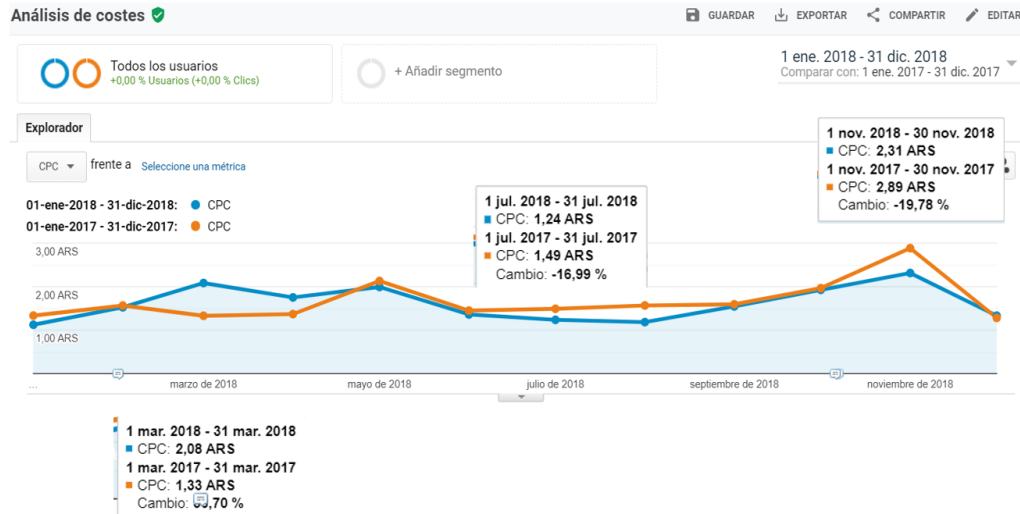
En lo que se refiere a pauta en canales digitales, es decir la inversión de *performance*, el costo del CPC real<sup>32</sup> (Costo x Click) suele ser muy superior al promedio de un día normal debido que se subastan las palabras (“Adwords”) y hay más empresas pautando como por ejemplo en el caso de querer aparecer primero en el buscador de Google con la palabra “Hotsale”. Esto explica por qué en el gráfico n°18 a pesar del gran volumen de visitas y la alta propensión a comprar, el ROI<sup>33</sup> es menor al promedio de los días previos.

En la siguiente ilustración n°8 se observa la evolución del CPC por mes. En el mismo se ve como en noviembre que está el *Cybermonday*, el CPC pasa de \$1,24 en junio que es un mes normal a \$2,31, es decir que el costo crece 86,3%.

<sup>32</sup>Definición Según Google Ads: El costo por clic real (CPC real) es el importe final que se le cobra por un clic. Normalmente, se le cobrará menos y, en ocasiones, mucho menos, que la oferta de costo por clic máximo (CPC máx.), que es lo máximo que normalmente se le cobraría por un clic. El CPC real suele ser menor que el CPC máx. debido a que, con la subasta de AdWords, el importe máximo que pagará es el mínimo necesario para mantener la posición de su anuncio y cualquiera de las extensiones de anuncio que se muestren con él, como los vínculos a sitios

<sup>33</sup> En este caso se entiende como ROI solo a la venta facturada dividido la inversión de Performance.

### Ilustración 8: Evolución CPC por mes



Fuente: Google Analytics

Y por otro lado existe el costo de la pauta en canales tradicionales que muchas empresas suelen invertir más agresivamente que otras. Este tipo de inversión está más relacionado con el marketing tradicional. Un ejemplo de esto es “Despegar.com” que realiza mucha pauta en televisión además de invertir en performance.

Por último, por participar en estos eventos hay otro costo importante que es el de adherirse a la CACE para obtener tráfico desde su página y también para poder utilizar la palabra “Hotsale” o “Cybermonday” en los sitios. En el 2018 el costo de era en promedio 600.000 pesos.

Por lo tanto, el nivel de involucramiento en el evento depende de cada empresa y así lo será el impacto que tendrá en sus ventas. Se podría optar por no participar de la CACE, o no invertir pauta en canales tradicionales pero eso se traduce en un menor tráfico para el sitio. Y por el contrario ser un promotor de estos eventos puede permitirle a una empresa ganar visibilidad y lograr que se transforme en un referente para las compras por internet teniendo en cuenta que como vimos previamente Argentina tiene un alto potencial de crecimiento y es un mercado donde cada vez hay más marcas participando y la competencia aumenta año a año. Según la CACE el crecimiento en la cantidad de empresas participantes fue de 18% vs 2017

## 2.2. Acuerdos corporativos

Otra de las estrategias para impulsar las ventas es la de realizar alianzas con socios estratégicos. Suele ser un canal alternativo para impulsar las ventas y resulta muy atractivo debido a que por un lado permite acceder de manera indirecta a la base de clientes del *partner*<sup>34</sup> y por el otro lado porque no hay que realizar una inversión en medios digitales para atraer esas visitas debido a que la comunicación la realiza el mismo *partner*.

En la tabla n°2 se podrá observar la comparación de algunos acuerdos que ofrecen las empresas de beneficio versus realizar un descuento de 20% a la base propia.




Si se toma como referencia un precio de 1000 pesos, el otorgar un 20% de descuento a la base propia se tiene el costo del descuento (traducido en menor facturación) y el costo de la inversión en medios digitales para comunicarlo. El resultado de la acción es una facturación neta<sup>35</sup> de 545 pesos. Si se compara la misma acción realizándola a través de Club Personal se tiene una facturación neta de 617 pesos. Entonces, desde el punto de vista del consumidor es el mismo descuento, pero a la empresa le resulta más beneficioso que sea a través del acuerdo porque permite ahorrar en este caso 123 pesos de inversión (15% sobre venta neta).

---

<sup>34</sup> Es un socio estratégico. Es decir la relación que se establece entre dos empresas con un beneficio mutuo

<sup>35</sup> Neta de Impuestos e inversión

**Tabla 2: Acuerdos Corporativos**

		A	B	C = A - B	D	E	F = C - D - E	
Socio	Acuerdo	Precio	Descuento	Facturación	Impuestos *	Inversión	Facturación Neta**	
	Descuento a base propia	20% Off	1000	(150)	850	(183)	(123)	\$ 545
	20% Off	1000	(200)	800	(183)	0	\$ 617	
	\$2/1KM	1000	0	1000	(215)	(63)	\$ 723	
	\$3/ 1 milla	1000	0	1000	(215)	(213)	\$ 572	

\* IVA 21% e IIBB 5%

\*\* Facturación Bruta menos impuestos y costo del acuerdo

Fuente: elaboración propia con datos de empresa de e-commerce (anexo III)

Existen otro tipo de descuentos como por ejemplo acumular kilómetros con YPF Serviclub o sumar millas con LATAM. En estos casos no hay descuento, solo el costo del acuerdo y la facturación neta también es superior a la de realizar un descuento a la base propia. Es por esto que son un canal muy atractivo para impulsar ventas y agrandar la base de clientes.

### 2.3. Promociones con bancos

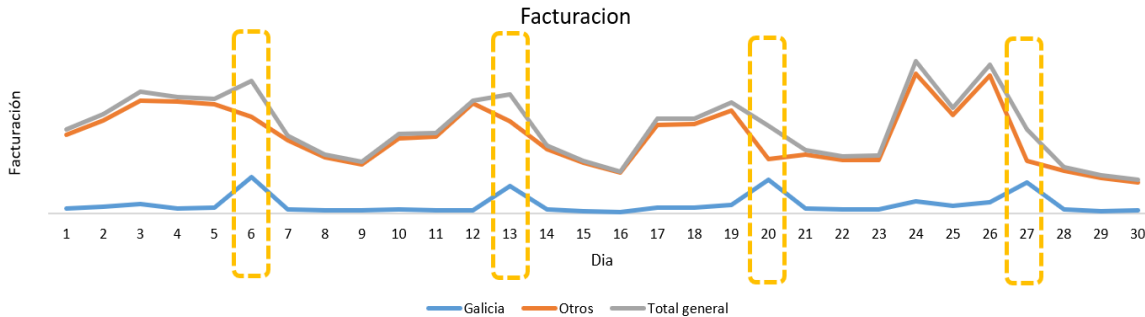
Otra de las estrategias para impulsar las ventas es la de generar un acuerdo con un banco para realizar una acción de descuento en un día particular. Esto también sirve para ampliar la base de clientes debido a que es el banco quien comunica a su base la promoción.

En lo que respecta a ventas, los resultados suelen ser muy positivos, hay un fuerte crecimiento de las mismas (el incremento dependerá del descuento ofrecido al cliente). Existen distintos tipos de acuerdos, en algunos casos el banco asume parte del porcentaje de descuento además de la financiación gratis. Cuando por ejemplo el descuento es compartido puede ser un “30% off y 6 cuotas sin interés” y el banco se hace cargo de un 10% y de la financiación y la empresa del 20% restante u otra opción puede ser un “20% off” a cargo de la empresa y la financiación a cargo del

banco. Independientemente de las distintas combinaciones, se analizarán algunos resultados reales.

Por ejemplo, Netshoes durante un mes mantuvo todos los jueves un “20% off” con Banco Galicia.

Gráfico 19: Evolución facturación promoción Galicia 20% Off los jueves



Fuente: elaboración propia con datos de Netshoes

Como se puede observar en el gráfico n°19, los días jueves hay un pico de venta con banco Galicia que genera un volumen de venta adicional. El pico de la línea azul se traduce en un pico en la línea gris de facturación total. Esto se debe a que no se produce una canibalización. Por lo general los clientes tienen un solo banco. En el caso de promociones con tarjetas de crédito que se analizará más adelante, ahí si se tiene este efecto.

Continuando con el gráfico, los días jueves la facturación del banco en promedio crece 515% versus el promedio de los días normales y la participación de venta del Galicia por sobre el total aumenta 24pp pasando de 6% a 30%.

Analizando otra acción más puntal con el BBVA de 30% off un solo día se puede observar que las ventas tienen un incremento de 1.814% vs el promedio de los días previos del mismo mes. Y la participación del banco sobre las ventas totales aumenta 54pp.

**Tabla 3: Ejemplo BBVA**

	30% off			30% off		
	Promoción			Var vs Promo		
	Promedio	BBVA	Var vs Prom	Desc en PDV	BBVA	
Facturación	\$ 100,0	\$ 1.914,0	1814,0%	1339,8	-30,0%	
Facturación s/impuestos	\$ 79	\$ 1.503		\$ 1.052		
Margen Teórico (45%)	\$ 35	\$ 676		\$ 225		
Mrg Teórico %	45,0%	45,0%		21,4%		
Costo promoción (30%)	\$ -	\$ -574		\$ -		
Costo financiero*	\$ -4	\$ -75		\$ -53		
Margen Final	\$ 31	\$ 27	-14,4%	\$ 173	542,6%	

\* En el día de la promoción pasamos de 3 a 6 cuotas sin interés. El porcentaje de costo sobre venta depende de los aranceles de la fecha

Fuente: elaboración propia con datos de Netshoes

Sin embargo, como se ve en la tabla n°3, si bien el crecimiento es muy fuerte la contribución marginal es muy pobre, de hecho, 14% inferior a la de un día normal. Esto se debe a que el 30% de descuento de costo de la promoción se descuenta directamente del margen. Esto quiere decir que se factura \$1914, se pagan IVA e IIBB en relación a esa facturación y luego el banco le reintegra al cliente el 30% del valor facturado con IVA por un monto de 574. Entonces si se compara esta acción con la de otorgar 30% off en la página a todos los productos (suponiendo que se genera el mismo volumen de ventas) resultaría más conveniente porque el impacto en el margen final es superior. Si bien el margen teórico disminuye de 45% a 21.4% porque se factura ya con el descuento, después se obtiene una ganancia porque además de ahorrar la pérdida de los impuestos también se tiene un menor costo financiero y el margen final termina siendo 542% mejor que la acción con banco y de cara al cliente es el mismo beneficio de “30% off”.

¿Por qué entonces una empresa decidiría realizar este tipo de acciones? El beneficio no se puede medir solo por el impacto de la acción en particular en términos financieros. Podría resultar estratégico para poder captar clientes de las bases de datos de dichos bancos y así seguir construyendo una base para la cual luego ir trabajando en el futuro. El realizar siempre los mismos descuentos es

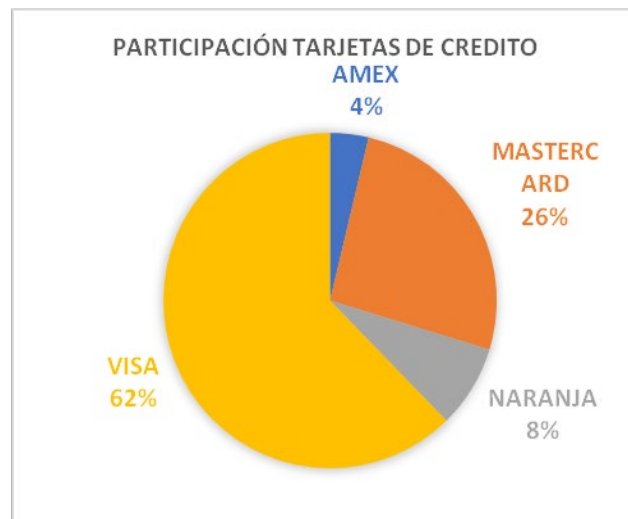
comunicarle siempre lo mismo al mismo cliente y no tendría el mismo impacto en las ventas. De esta forma se amplía hacia nuevos clientes.

#### 2.4. Promociones con tarjeta de crédito

Las promociones con tarjetas de crédito son muy parecidas a los acuerdos con los bancos. La diferencia es que las administradoras trabajan con los bancos entonces realizar una acción con ellos termina generando un alcance de clientes mucho mayor que la de un banco.

Tomando como ejemplo el caso Netshoes se puede analizar cómo es la participación de las principales administradoras dentro de la facturación de tarjetas de crédito. Como se observa en el gráfico n°20 el 62% de las ventas con tarjeta son con Visa seguido por Mastercard (26%), Naranja (8%) y Amex (4%). Entonces realizar una acción con una de las principales administradoras puede permitir tener un mayor alcance debido a que las administradoras trabajan con muchos bancos.

Gráfico 20: Participación tarjetas de crédito

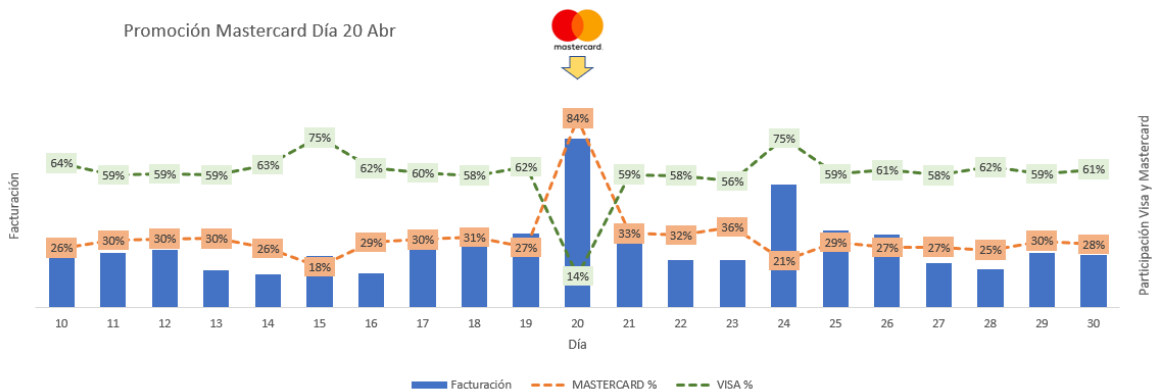


Fuente: elaboración propia con datos de Netshoes

Para analizar el impacto de una promoción con tarjeta de crédito se tomará un ejemplo de Netshoes donde el día jueves 20 de abril de 2017 se realizó una promoción con Mastercard de “30% Off”.



Gráfico 21: Promoción Mastercard 30% Off



Fuente: elaboración propia con datos de Netshoes

Como se puede observar en el gráfico n°21. El día 20 hay un pico de venta gracias a la promoción. La facturación de MasterCard tuvo un incremento de 782% y respecto a la facturación total la misma creció 219%. El menor crecimiento de la facturación total se debe a que hay un efecto de canibalización. Como por lo general los clientes tienen dos o más tarjetas, el cliente que estaba dispuesto a comprar con Visa y ve que tiene descuento con MasterCard hace uso de la otra tarjeta. Entonces, como se mencionó anteriormente, la facturación es menor debido a que si bien MasterCard tuvo un incremento, Visa cayó 24% y así también las otras tarjetas. En este caso como se observa en la tabla n°4 el margen final también es menor al promedio de la venta de un día normal, las conclusiones son las mismas que una promoción con banco mencionadas previamente.

Tabla 4: Promoción Mastercard 30% Off

	30% Off		
	Promedio	Promoción Mastercard	Var vs Prom
Facturación Mastercard	\$ 30,3	\$ 267,1	782,2%
Facturación Otros	\$ 69,7	\$ 52,0	-25,4%
Facturación Total	\$ 100,0	\$ 319,1	219,1%
Facturación s/impuestos*	\$ 79	\$ 251	
Margen Teórico (45%)	\$ 35	\$ 113	
Mrg Teórico %	45,0%	45,0%	
Costo promoción (30%)	\$ -	\$ -80	
Costo financiero**	\$ -4	\$ -13	
Margen Final	\$ 31	\$ 20	-36,0%

\* 21% IVA y 5% IIBB

\*\* En el día de la promoción pasamos de 3 a 6 cuotas sin interés. El porcentaje de costo sobre venta depende de los aranceles de la fecha

Fuente: elaboración propia con datos de Netshoes

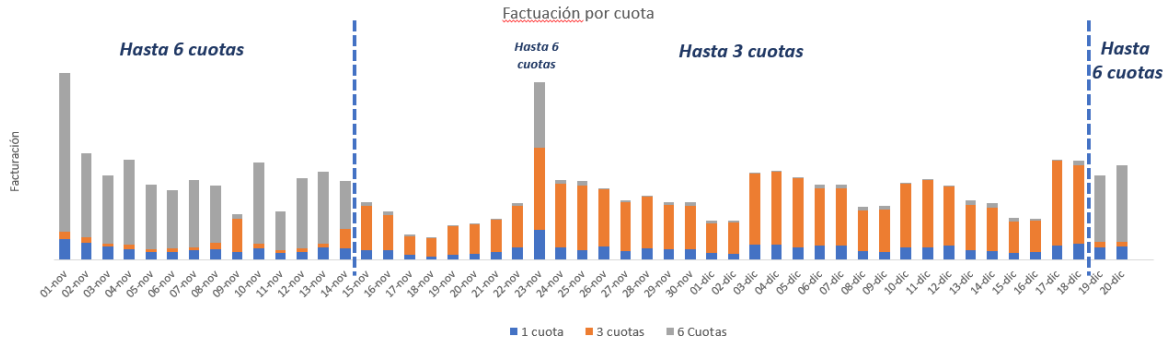
## 2.5. Financiación

Otra estrategia para impulsar las ventas puede ser otorgar una mayor financiación. El consumidor en Argentina está muy acostumbrado a comprar con cuotas sin interés. Por el lado del gobierno está el programa “Ahora 3, 6 y 12” para compras de origen nacional solo de jueves a domingo como medida para incentivar el consumo. Este programa resulta muy beneficioso tanto para el consumidor como para la empresa. En el caso de Netshoes, el beneficio era solo para la empresa porque ya se estaba otorgando el beneficio de cuotas sin interés, pero no se le estaba pudiendo trasladar el costo financiero al cliente. Entonces con este programa permite poder continuar con las cuotas y teniendo bonificado el costo financiero.

Existe también en la financiación el riesgo de “canibalización” de que la gente que está dispuesta a comprar en cuotas termine comprando con más cuotas por el simple hecho de que la empresa las otorga. Es decir, un cliente compra con 3 cuotas, pero si se le da 6 termina optando por 6. Lo ideal sería que quien compra con 3 cuotas si se otorga mayor financiación que siga comprando con 3 cuotas y quien no compraba ahora compre porque se está otorgando 6 cuotas. Este problema de la canibalización termina generando un mayor costo financiero por el mismo volumen de facturación.

En el siguiente gráfico n°22 se observa cómo impacta en el cliente el efecto de las cuotas.

Gráfico 22: Evolución facturación por cuotas



Fuente: elaboración propia con datos de Netshoes

Hasta el día 14 de noviembre la empresa contaba con 3 y 6 cuotas sin interés, luego se decidió continuar con solo 3 cuotas, como se puede observar los días subsiguientes la venta fue menor, hubo un impacto negativo en las ventas pero luego con el correr de los días (exceptuando el 23 de noviembre que hubo un promoción) las ventas fueron recuperando su nivel de facturación previo y el cliente se terminó acostumbrando a que solo podía comprar con 3 cuotas y ya no más con 6. Por último, el día 19 se decidió volver a 6 cuotas y como se puede ver hay una fuerte migración de 3 a 6 de nuevo, pero no se traduce en una mayor facturación. Y esto es el peor escenario porque se tiene un mayor costo financiero sin generar un incremental en las ventas.

En general el otorgar más cuotas tiene efecto de canibalización más que nada entre los clientes que utilizan dicha financiación. El porcentaje de clientes que compra en una cuota que ronda entre 8% y 10% no se modifica si se aumenta la financiación.

Como se mencionó previamente y pudimos observar en el caso de Netshoes, el cliente es muy sensible al precio, busca promociones. Por eso en los ejemplos mencionados, las ventas tienen un fuerte incremento cuando se realizan descuentos o cuando se ofrece algún tipo de beneficio. El objetivo de estas acciones es en un principio para dar a conocer el sitio, alcanzar nuevas visitas y que la misma tenga una experiencia de compra para que luego en un futuro el sitio sea una opción

de compra por naturaleza. Esto se traduce en una menor necesidad de inversión a futuro en generar visitas por medios pagos y que aumente el flujo de visitas orgánico. En el caso de Netshoes como se puede observar en la tabla n°5, el porcentaje de facturación que viene por canal no pago año a año es cada vez inferior, es decir que a pesar de recurrir a estas acciones para impulsar las ventas y dar a conocer el sitio, no logra aumentar el tráfico orgánico.

Tabla 5: Participación de la facturación de canales pagos y no pagos

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Pedidos Facturados (base 100=2015)	100	104	126	107
Pagos	37%	32%	44%	48%
No pagos	63%	68%	56%	52%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia con datos de Netshoes

### **CAPÍTULO III. OPERACIONES**

Luego de haber repasado la dinámica de las ventas, es importante dar una mirada a la operación. Muchas veces las empresas suelen incursionar en *e-commerce* sin tener “aceitado” el flujo de operaciones y este es tan importante como el foco que se le pone a generar la venta porque de esto depende básicamente que el pedido llegue en tiempo y forma y por ende una buena experiencia de compra para el cliente.

Para esto, las áreas dentro de operaciones sobre las que se hará foco serán: Almacenamiento, Catálogo Digital, Logística, *Call Center* y Estructura Personal.

#### 1. Almacenamiento

En *e-commerce*, el almacenamiento por ítem es fundamental tenerlo bien organizado para agilizar la operación y que la misma fluya sin problemas. Cuando el cliente compra, elige por ejemplo una Zapatillas Nike color gris talla 41. A la hora de ir a separar la mercadería es importante saber con exactitud donde se encuentra para no demorar la operación.

El estricto control de inventario es imprescindible debido a que si el producto está publicado en la página el mismo tiene que estar en el depósito. Existen casos en los

que se termina rechazando la compra porque al parecer no había stock. Pero es probable que si existía el producto, pero simplemente estaba “perdido” porque se le dio otra ubicación en el depósito. Entonces lo primero que se realiza al ingresar un SKU<sup>36</sup> es darle una ubicación en el sistema y cada vez que el producto ingresa se envía a almacenar al mismo lugar.

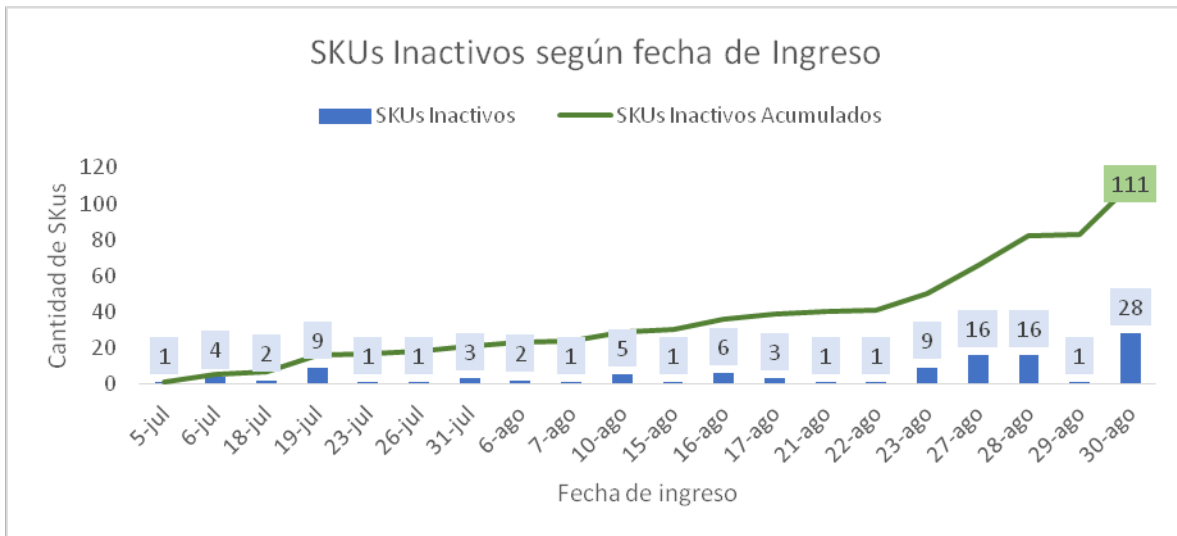
## 2. Catálogo Digital

Este proceso dentro de la operación es una pieza fundamental debido a que es necesario que el producto este publicado en la página lo más rápido posible porque una vez ingresado al depósito empiezan a correr los días de pago y de no activarlo se pierden días de venta. En muchos casos pueden pasar varios días. Y que un producto esté por ejemplo 10 días desactivado financieramente termina empeorando el capital de trabajo porque, si por ejemplo, una empresa trabaja con 3 meses de stock para la venta, además de eso tendrá 10 días más de stock por mercadería inactiva. El ir agilizando este proceso permite por lo tanto evitar estos problemas financieros. En el siguiente gráfico n°23 se puede observar la situación a una fecha determinada del estado de SKUs inactivos de Netshoes al cierre de un mes en particular. En el mismo se ve que tiene 111 referencias aún sin activar, si bien la mayoría son ingresos de la última semana, de todas formas, existe un remanente del mes anterior. Esto quiere decir que estas referencias se compraron pero no están habilitadas para la venta aún.

---

<sup>36</sup> Stock Keeping Unit. Hace referencia a la identificación de cada producto

Gráfico 23: SKUs inactivos según fecha de ingreso

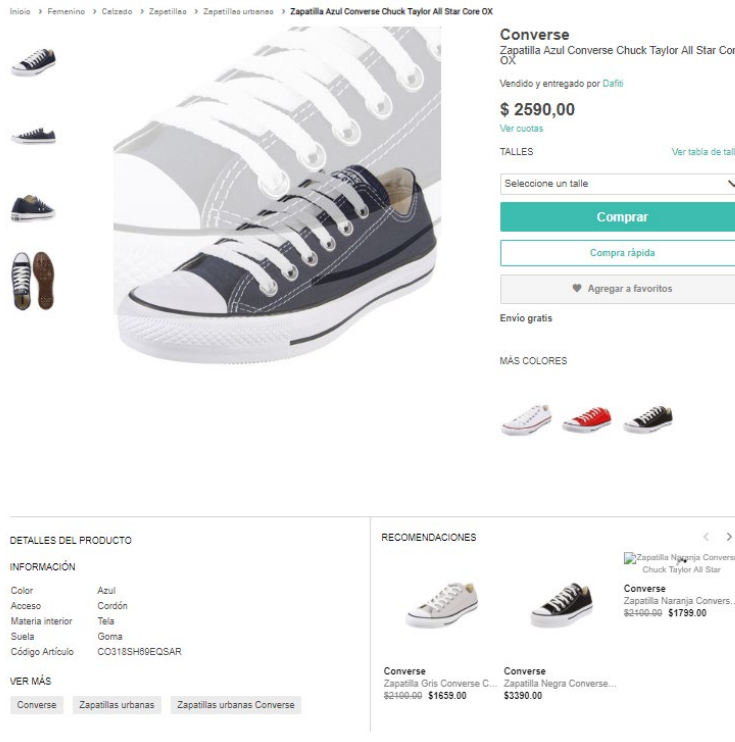


Fuente: Elaboración propia con datos de Netshoes

Otra cuestión a considerar son los eventos. En campañas de *Hotsale* o *Cybermanday* el volumen de ingreso de mercaderías se intensifica y el porcentaje de mercadería nueva en relación a reposición es más alto que el promedio por lo que hay que sacarle fotos y realizar el registro de las características del producto a una mayor cantidad de SKUs. Para esto, se debe tener el circuito muy bien coordinado porque si la mercadería no está lista para cuando comienza el evento, cada hora de retraso es venta perdida y se puede correr el riesgo de al finalizar el mismo quede un nivel alto de stock.

El proceso de catálogo se puede separar en dos partes. Por un lado, todo lo relacionado con las características del producto dado que, en la venta por internet, tiene que quedar bien explicitado el producto, para que el comprador pueda tener una mejor visibilidad del mismo. En la imagen la ilustración n°9, se tiene un ejemplo de unas Zapatillas Converse de la página de Dafiti.com. Como se puede observar abajo a la izquierda se encuentran las características del producto. Esto requiere tener un encargado de redacción que se encargue de completar para cada producto cuales son las características y las dimensiones. Además de también cargar la tabla de talles correcta para cada marca.

## Ilustración 9: Ejemplo zapatillas Converse



Fuente: Dafiti.com

Por otro lado, está el proceso de foto. De la mercadería que ingresa por compras, se selecciona de cada tipo de producto una unidad para que inicie el circuito de foto. Esto implica en el caso de unas zapatillas el reacondicionamiento de las mismas (sacarle la etiqueta, ponerle los cordones y prepararla para la foto) y en el caso de indumentaria dependerá de si se trabaja con modelo o no. En caso de trabajar con modelo este tiene un costo mayor y requiere de un proceso más tedioso de buscar las prendas que combinen y realizar la sesión de fotos. Para optimizar la hora del modelo es necesario tener acondicionado con tiempo todas las prendas a ser utilizadas por el mismo para que pueda sacarse la mayor cantidad de fotos con la mayor variedad de productos. Respecto a la pose del modelo por lo general está estandarizado en 2 o 3 posiciones.

Luego las fotos tienen un tratamiento especial para que la imagen en la página se vea en condiciones y haya cierta coherencia entre todas las fotos que se van sacando, es decir con la misma "luminosidad".

Una vez finalizados todos estos pasos y cargados en el sistema el producto ya está en condiciones para la activación y publicación en la página.

Algunos problemas que pueden ocurrir son por ejemplo que algún producto empiece a tener una alta tasa de devolución. Uno de los motivos puede ser la calidad de la foto. Que la misma no refleje los colores tal cual como se ven en la realidad. Esto es fundamental porque de lo contrario el cliente puede devolver el producto porque por ejemplo “el color rojo no es tan oscuro como se ve en la página”. Otro caso puede ser que se cargó mal la curva de talles y se le envía al cliente el talle incorrecto. En estos casos lo que se suele hacer cuando se detectan estos SKUs con alta tasa de rotación, es la inmediata desactivación del producto para evitar que se siga vendiendo hasta corregir el problema y así evitar el costo logístico de retirar el producto y volver a despachar el nuevo.

Un último ejemplo y de los más peligrosos es cuando se activa el producto con el precio errado. Puede pasar que se publique con el precio de costo por error de registro o que si el producto que salía \$999, se publique a \$99,9. El riesgo de estos casos es que los clientes realizan compras masivas generando el vaciamiento del stock vendiéndose a margen negativo. Y no se le puede cancelar la compra al cliente porque legalmente está prohibido. El cliente tiene todo el derecho de realizar una denuncia en defensa del consumidor.

### *2.1. Flujo catálogo.*

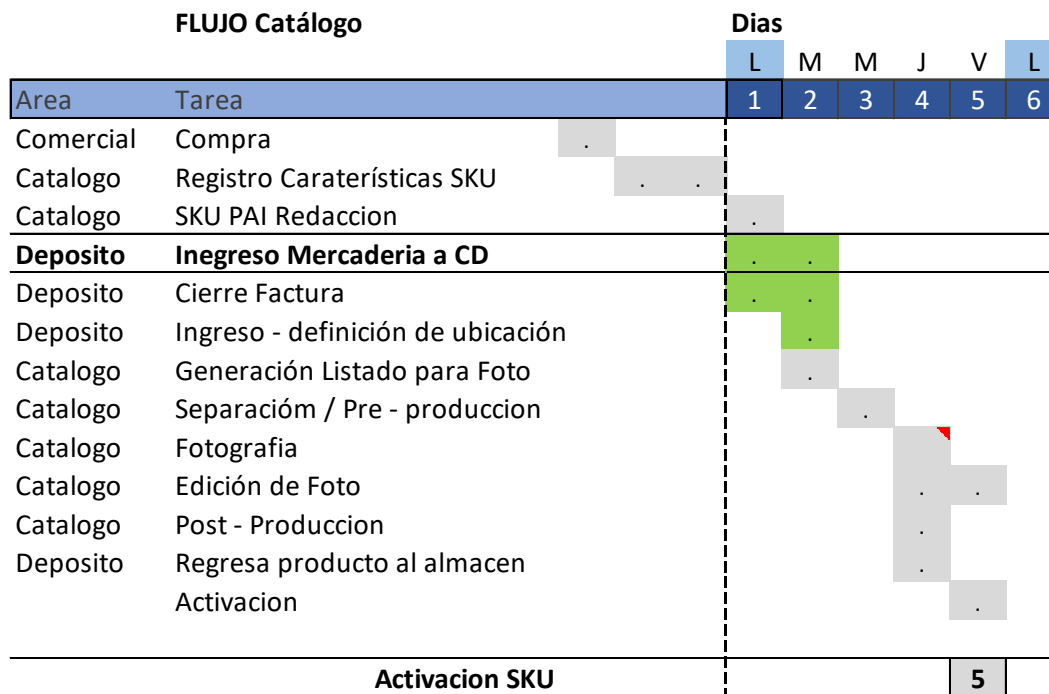
El flujo depende mucho del tipo de producto que se comercialice. En el siguiente ejemplo que se muestra en la ilustración n°10 se trata de una empresa de *retail*. Si se toma como fecha de inicio el momento en que la mercadería ingresa al depósito (fecha en la que empiezan a correr los días de pago) se puede observar que en promedio tardan 5 días hábiles para la activación de la mercadería. Si bien hay cuestiones que se pueden anticipar previamente como el registro del producto y la redacción otras se realizan a partir de que el producto ingresa.

Entonces, en este ejemplo el producto ingresa al depósito, se tarda entre uno y dos días en cerrar la factura y darle una ubicación en el almacén luego catálogo prepara una lista en base a la mercadería ingresada coordinando entre zapatillas e



indumentaria para realizar fotos. Esta lista es enviada al depósito quienes separan dicha mercadería para luego enviarla al set donde inicia el proceso de reacondicionamiento (preproducción). Al día siguiente se realiza la sesión de fotos y se manda a editar. Aquí dependiendo del volumen de fotos puede tardar entre 1 u 2 días. Finalizado la sesión el producto regresa al almacén y en paralelo el mismo ya está listo para activar.

Ilustración 10: Flujo catálogo



Fuente: elaboración propia con datos de Netshoes

### 3. Logística

Cuando se habla de “logística” es importante entender que al vender por internet las ventas tendrán un alcance a lo largo y ancho del país. Y si se quiere tener una buena cobertura logística es necesario tener bien en claro cómo optimizar este costo. Se puede elegir trabajar con un operador logístico que tenga cobertura en todo el país como puede ser Correo Argentino o Andreani pero que las tarifas son mucho más caras o ir buscando negociaciones con los distintos correos de cada territorio que permitirá obtener tarifas más eficientes (más que nada en lo que se denomina la

“última milla<sup>37</sup>”) Esto tendría más sentido en la medida que empiece a crecer el volumen a despachar a dicha zona. Por ejemplo, si se tiene que despachar un pedido a Córdoba se puede realizar a través de un “troncal” como Correo Argentino y luego para la última milla trabajar con un operador logístico de la zona. Esto permite ir optimizando el costo logístico debido a que en muchos casos es difícil trasladarlo al cliente.

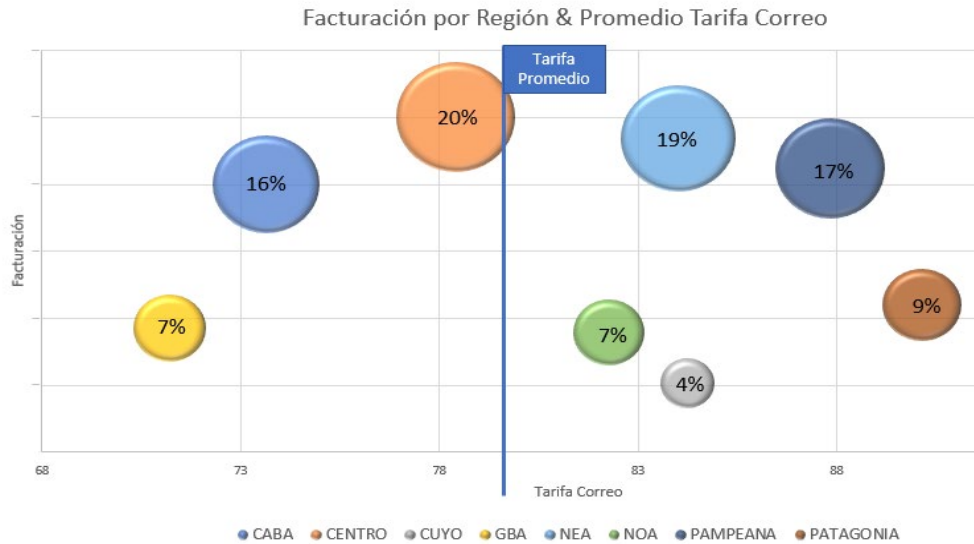
En el siguiente ejemplo, se analizará cómo tiene distribuida la facturación y por ende el costo logístico una empresa de *retail* de comercio electrónico. Como se puede observar en el gráfico n°24, el 76,4% de sus ventas están en el interior del país distribuido principalmente en un 20,2% en la región “Centro”, 18,9% en “NEA”, 17,1% en la zona “Pampeana” y en “Capital” y “GBA” (Gran Buenos Aires) solo un 23,6% siendo 16,1% y 7,4% respectivamente.

Esta participación de 76,4% de venta en el interior vs 23,6% en CABA y GBA se debe a que en el interior es más difícil tener acceso a la oferta de dichos productos en locales físicos. En muchos pueblos, para poder acceder a dicha mercadería se deberían movilizar hacia zonas urbanas más importantes porque en donde viven no se consigue. Entonces, a través de la compra electrónica tienen la posibilidad de conseguirlo a pesar de tener que pagar un costo de envío.

---

<sup>37</sup> Se denomina al recorrido del operador logístico desde su depósito al domicilio del cliente.

Gráfico 24: Facturación y costo logístico por región



Fuente: elaboración propia con datos de Netshoes

Continuando con el análisis del gráfico se puede observar que las regiones más lejos de la Capital Federal tienen un mayor costo de envío y se encuentran a la derecha del costo promedio (línea azul). Por ejemplo, si comparo la región “Patagónica” vs “GBA” se puede observar que la tarifa promedio de envío es 27% más cara.

Como se menciona previamente es muy difícil trasladarle el costo al cliente, pero se pueden buscar alternativas. Los *e-commerce* utilizan estrategias de “recupero de *Flete*.” Por lo general manejan premisas de “Flete gratis a partir de”. La definición del valor de esta premisa depende de cuanto es el porcentaje que se pretende recuperar del costo logístico.

Respecto a esta premisa, lo ideal sería cobrarle un monto en relación al costo de envío hacia dicha zona. Por lo tanto, por un lado, se suele establecer distintas premisas de flete gratis por regiones, y por el otro, distintos costos de envío entendiendo que aquellas que están más lejos están dispuestos a pagar más por lo mencionado previamente acerca de la falta de oferta de mercadería..

Esta estrategia depende de cada marca. A continuación, se puede observar en la tabla n°6, qué política de flete gratis y qué costo le cobra al cliente cada uno de los principales *retailers* en internet según los datos relevados de las tiendas.

Tabla 6: Tarifa servicio flete según principales retailers

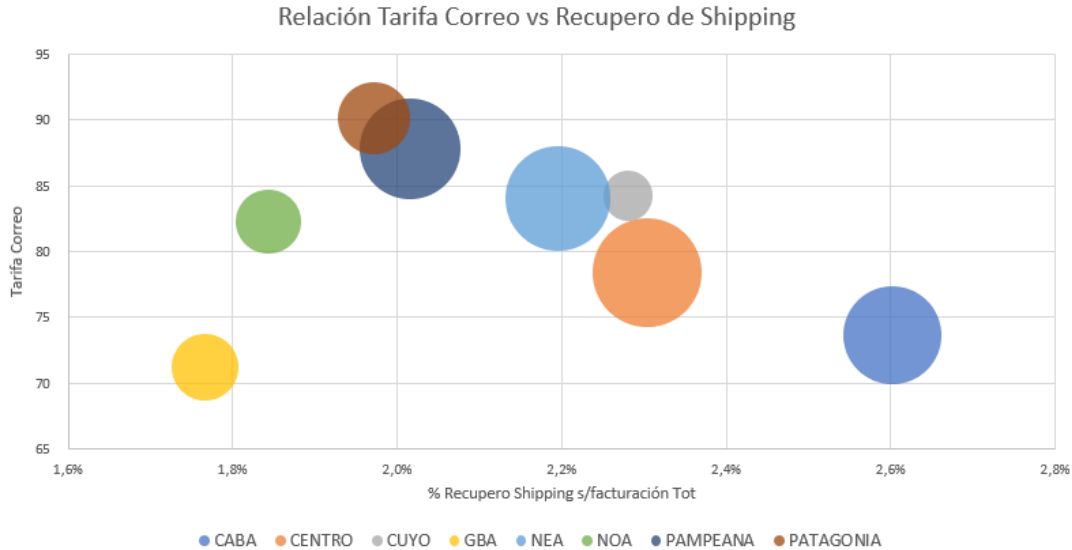
	<b>NETSHOES</b>	<b>dafiti</b>	<b>SPORT LINE</b>	<b>mercado libre</b>	<b>Dexter</b>	<b>solo deportes</b>
<b>AMBA</b>						
Normal	\$ 140	\$ 149	\$ 150	\$ 229	\$ 150	\$ 250
Prioritario	\$ 175	\$ 199	-	-	-	-
Premisa	\$ 1.899	\$ 1.699		\$ 1.400		\$ 2.499
<b>CENTRO</b>						
Normal	\$ 160	\$ 179	\$ 175	\$ 304	\$ 175	\$ 250
Prioritario	\$ 180	-	-	-	-	-
Premisa	\$ 1.999	\$ 1.999	-	\$ 1.400	-	\$ 2.499
<b>NOA</b>						
Normal	\$ 175	\$ 219	\$ 200	\$ 379	\$ 175	\$ 250
Prioritario	\$ 210	-	-	-	-	-
Premisa	\$ 2.099	\$ 2.299	-	\$ 1.400	-	\$ 2.499
<b>NEA</b>						
Normal	\$ 175	\$ 219	\$ 200	\$ 304	\$ 175	\$ 250
Prioritario	\$ 210	-	-	-	-	-
Premisa	\$ 2.099	\$ 2.299	-	\$ 1.400	-	\$ 2.499
<b>PATAGONIA</b>						
Normal	\$ 200	\$ 219	-	\$ 379	\$ 200	\$ 250
Prioritario	\$ 230	-	-	-	-	-
Premisa	\$ 1.899	\$ 2.299	-	\$ 1.400	-	\$ 2.499

Fuente: elaboración propia con datos de internet

Por ejemplo, Dafiti tiene una premisa de \$1699 para AMBA, \$1999 para CENTRO y \$2299 para el interior (NOA, NEA, PATAGONIA) y por el contrario Mercado Libre tiene una sola premisa de \$1499 para todo el país. Y por el otro lado, al costo logístico que se le cobra siguiendo con la misma comparación, en Dafiti es de \$149 para AMBA, 179 CENTRO y 219 Interior y Mercado Libre el mismo costo para AMBA pero un 38% superior para el interior. Estas variables son muy importantes para el consumidor como se mencionó previamente por lo que cualquier modificación tiene un impacto en ventas.

En el siguiente gráfico n°25 se puede ver la relación entre la tarifa de cada región y el porcentaje de recupero del costo logístico.

Gráfico 25: Relación tarifa correo vs recupero de shipping



Fuente: elaboración propia con datos de Netshoes

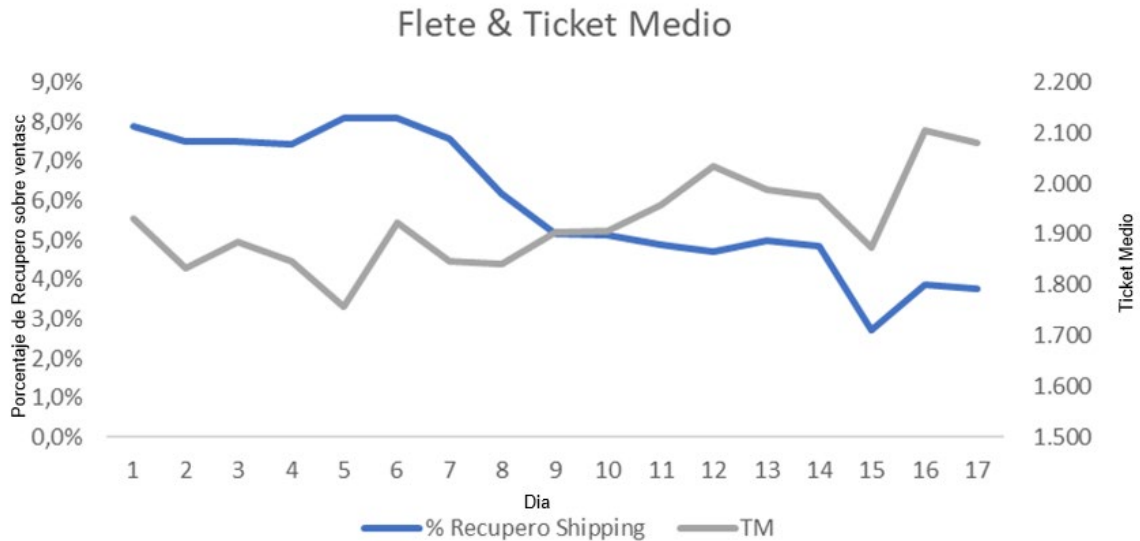
Parecería ser contra intuitivo que la región CABA tenga el mayor porcentaje de recupero de flete teniendo en cuenta la fuerte competencia de locales físicos. Que los clientes de la capital pagan más flete que los del interior se debe a que existe la opción de envío prioritario con entrega en el día en Capital Federal con un costo de envío para el cliente mayor. Por otro lado, da un parámetro de que hay margen para mejorar el porcentaje de recupero de las otras regiones. Y acá es cuando se empieza a jugar con las premisas flexibles. Se analiza cual es la premisa que permita mejorar el porcentaje de recupero minimizando el impacto en la facturación.

Por ejemplo, a continuación, se ve en el gráfico n°26 la relación de cómo varía el porcentaje de recupero de flete para una premisa de flete gratis determinada. Como se puede observar, hasta el día 7 el recupero fue muy alto debido a que durante ese período se estuvo otorgando muchos descuentos por lo que el precio medio de los productos bajó generando una caída en el Ticket Medio<sup>38</sup> (TM) y como consecuencia una mayor cantidad de pedidos caían por debajo de la premisa.

<sup>38</sup> Total Facturado dividido la cantidad de pedidos facturados.

Luego finalizados los descuentos, el ticket se empieza a recuperar y como consecuencia empieza a caer el recupero.

Gráfico 26: Evolución recupero de flete & ticket medio

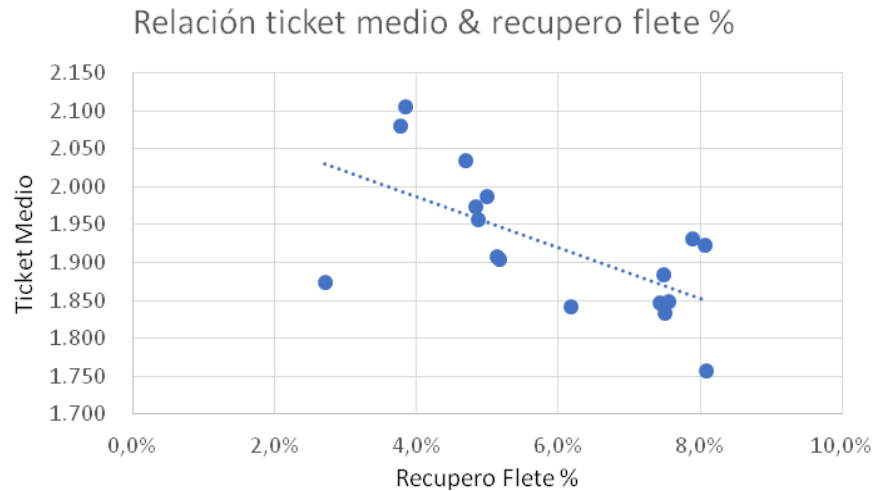


Fuente: elaboración propia con datos de Netshoes

Entonces, el ticket medio general mantiene una relación negativa con el porcentaje general de recupero de *shipping*<sup>39</sup> como se observa en el gráfico n°27, es decir, a mayor ticket menor facturación de flete porque empiezan a haber más pedidos que caen dentro de la premisa “flete gratis”.

<sup>39</sup> Flete

Gráfico 27: Relación ticket medio y recupero de flete



Fuente: Elaboración propia con datos de Netshoes

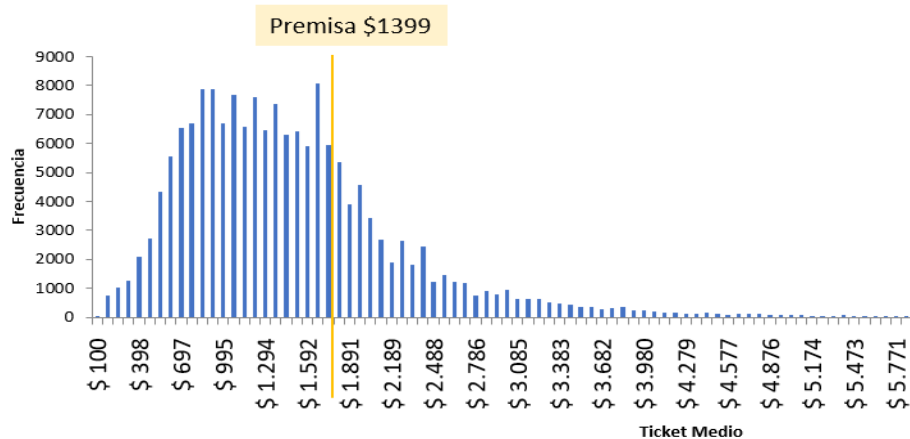
Es importante entender esta relación porque si por ejemplo se tiene un objetivo de recupero de flete de 6% de la facturación y el ticket medio viene siendo en promedio 2000 pesos nunca se podrá alcanzar ese porcentaje porque como se observa este ejemplo del gráfico n°27 para la premisa determinada y ese ticket medio, el recupero promedio ronda en 4%. Por lo tanto, se debería aumentar la premisa o aumentar el costo del envío<sup>40</sup>.

Continuando con el análisis, para identificar cómo definir la premisa de flete gratis, se tomó la base de ventas de un *e-commerce* para un período determinado. La muestra es de 167.801 pedidos por un total de \$247 millones de facturación con un ticket medio de \$1475 y tiene la siguiente distribución (Media: 1475 y Desvío Std: 948) reflejada en el gráfico n°28:

<sup>40</sup> Aumentar el costo de envío suele ser menos atractivo porque en un futuro a la hora de renegociar las tarifas con los operadores logísticos buscan trasladar el aumento a las tarifas que ellos cobran.

Gráfico 28: Distribución cantidad de pedidos por ticket medio

### Distribución por Ticket Medio



Fuente: Elaboración propia con datos de Netshoes (anexo iV)

Entonces, con los siguientes parámetros se puede estimar cual será el recupero de flete que se quiere alcanzar estimando la cantidad de pedidos que pagan flete con una premisa determinada, en este caso de \$1399. Esto da que la cantidad que caen por debajo de la premisa es del 46,8%<sup>41</sup>. Y suponiendo que se le cobra \$100 pesos por pedido, el recupero de flete es de \$7.8 millones, esto representa un 3,1%<sup>42</sup> sobre venta total. Por lo tanto, entender cómo es la distribución de los pedidos permite estimar el recupero para una premisa determinada.

#### 4. Call Center

Como se comentó previamente, la atención al cliente es un punto muy valorado por el consumidor. Las empresas al vender por internet deben pensar en cómo van a atender los reclamos y consultas de la gente. ¿Con quién se comunican si tienen un problema en la página o si tienen que hacer la devolución de un producto? Tener desarrollado un *call center* de calidad muestra el nivel de servicio que una marca quiere tener para con el cliente. Para la empresa es de suma importancia porque también la puede utilizar para recopilar información sobre la *performance* de su

41 Formula Excel: Dist.Norm(1399,1475;948;Verdadero)= 46,8%

42 Fórmula = \$7,8m / (\$7,8m + \$247m)



negocio y el nivel de servicio que está otorgando a través del *feedback*<sup>43</sup>. Muchas veces desde el *call center* se detectan problemas como por ejemplo los mencionados anteriormente en catálogo.

Es imprescindible tener bien capacitado al equipo, que conozcan los procesos de la empresa o que estén al tanto de las campañas diarias de marketing para que la atención pueda ser eficiente. Si por ejemplo, Marketing realiza una acción con un banco, debe informar al *call center* sobre los términos y condiciones, debido a que en ese día se suelen recibir consultas al respecto y los mismos deben tener la información para poder responder la consulta.

Ahora, la calidad depende también del tamaño del equipo. A medida que el volumen de facturación aumente así lo harán la cantidad de reclamos (sobre este punto se ampliará más adelante). Para disminuir la atención personalizada existen distintas alternativas, por ejemplo, las páginas de internet suelen tener un espacio de preguntas frecuentes o videos institucionales donde se explica aquellos problemas o dudas generales como puede ser “¿cómo hago para comprar?”, otra de las alternativas es un chat de respuestas automáticas en el que mediante la identificación de palabras claves intenta responder de forma automática la solución. También se puede habilitar una casilla de correo electrónico en el cual el cliente puede realizar su duda o consulta y el mismo equipo mientras no atiende llamados puede ir respondiendo los mails.

A continuación, en la tabla n°7, se detalla los principales motivos por los cuales los clientes realizan consultas en una empresa de *e-commerce*. Dentro de las más frecuentes se refieren a tener visibilidad sobre el estado del pedido, o cómo realizar un cambio.

---

<sup>43</sup> Retroalimentación

Tabla 7: Principales consultas al *Call Center*

<b>Motivo</b>	<b>Porcentaje</b>
Estado de pedido	9%
Duda del cambio	9%
Cambio simple	8%
Plazo de entrega	7%
Recolección	6%
Reversión y reembolso (reintegro)	4%
Sin Stock de Cambio	4%
Alteración de domicilio	4%
Devolución total	3%

Fuente: Elaboración propia con datos de Netshoes

## **CAPÍTULO IV. ESTRUCTURA DE PERSONAL**

Para terminar de dimensionar un poco lo que implica vender por internet se hará un repaso de la estructura necesaria desde el punto de vista operativo que está directamente relacionada con el volumen de venta. Es decir, desde que el cliente realiza la compra, el pedido inicia un flujo atravesando distintas áreas. Primero pasa por el equipo de fraude, luego entra en el circuito operativo (separación, facturación *packaging* y despacho) y por último en caso de que el cliente tenga la necesidad de realizar una consulta el equipo de *call center*.

### **1. Fraude**

¿Cómo se controla que no están cometiendo fraude? El equipo de fraude es un área muy sensible porque de no tenerlo bien controlado puede ocurrir que se roben la mercadería. Entonces, todo pedido generado pasa por un proceso de reglas de validación automático en el cual se busca detectar si el pedido puede ser considerado fraudulento. Entonces, luego de correr un proceso de reglas, un porcentaje es liberado automáticamente y otro debe ser analizado manualmente. Para estos casos hay un equipo de analistas donde realizan el proceso de validación verificando la veracidad del pedido. Muchas veces se suele contactar al cliente para verificar datos.

Además del fraude pueden ocurrir otros problemas del cual el área se hace cargo como por ejemplo problemas de integración en el cual el pedido no queda registrado en el sistema, o el cliente realizó la compra de un pedido y al momento de pagarlo el ítem ya no está disponible entonces hay que gestionar la devolución del dinero, o también errores de integración con la plataforma de pago entre otros. Cada caso en particular debe ser tratado para evitar tener pendientes que de no resolverlos correctamente pueden llegar a terminar en defensa del consumidor (según datos compartidos por un *e-commerce*, la tasa de casos que caen en defensa del consumidor sobre el total de ordenes es de 0,04%).

## 2. Operaciones

Dentro de la necesidad de operaciones se hará foco solo en la cantidad de gente necesaria para despachar un pedido. Es decir, para el proceso de “Separación”, “Facturación”, “*Packaging*” y “Despacho.”

Para poder dimensionarlo acorde a las productividades medias de cada sector, se tomará un volumen estimado de pedidos y se traducirá en necesidad de gente como se observa en la ilustración n°11. Tomando como ejemplo que una empresa genera por mes 5.000 pedidos a través de internet con un *drop size*<sup>44</sup> de 1.7, es decir que en unidades sería un total de 8.500 ítems y si se asume que la curva de pedidos es estable durante el mes en promedio se estarían facturando 227 pedidos por día y 386 expresado en ítems (suponiendo 22 días laborales). Un operario en promedio puede separar 300 ítems por lo que como mínimo se necesitan 1,3 personas en el área de separación para poder abastecer esa demanda estando al 100% de la capacidad por lo que si existe un pico de venta no podrían abastecerla. Como lo ideal se recomienda estar a un 85%-90% de capacidad para poder cubrir cualquier desvío. En este caso la cantidad necesaria es de 1,5 personas.

Luego de separación el pedido pasa a la etapa de facturación. Aquí la productividad cambia de acuerdo a si es un pedido de 1 ítem o de más de 1. Para los pedidos de 1 ítem la productividad es de 600 ítems por día por operario y para pedidos de dos

---

<sup>44</sup> Cantidad de unidades por pedido promedio

o más, la productividad es de 887 ítems por día. Entonces, suponiendo que el 50% de los pedidos es de 1 ítem, se necesitaría solo de 0,3 personas para cubrir la demanda y en el caso de 2 o más ítems 0,2. También estando al 100% de la capacidad. Para un 85% de capacidad la cantidad es de 0,38 y 0,26 respectivamente.

Una vez facturado el pedido se empaqueta. Aquí se controla que lo que se está por empacar coincida con lo facturado. Es decir, si el cliente compró una remera blanca y unas Zapatillas talle 41, se controla que esté en lo correcto. Un operario de *packaging* tiene una productividad de 400 ítems para pedidos de 1 solo ítem y de 594 ítems por día para pedidos de más de un ítem. Entonces, la cantidad necesaria es de 0.5 y 0.3 respectivamente estando al 100% de la capacidad. Para un 85% de capacidad la cantidad necesaria es de 0,56 y 0,38 respectivamente.

Una vez empaquetado el pedido está listo para despachar. Un operario de despacho recibe los pedidos y los va agrupando según el operador logístico correspondiente (en caso de trabajar con varios) y tiene una productividad diaria de 1645 pedidos por día. Entonces para satisfacer este volumen de pedidos solo es necesario 0.2 personas. Y para mantener un 85% de capacidad la cantidad necesaria es de 0,28.

### Ilustración 11: Flujo operaciones

FLUJO OPERACIONES por Día (al 85% de Capacidad)

<b>Separación</b>		<b>386</b>
		100,0%
	Separación	
Demanda		386
Cap x día x Pers		300
Qty Personas		1,5
Cap Tot		450
Load Factor		86%
Realizado		386
Pendiente		-
<b>A Facturar</b>		<b>386</b>
	50%	
<b>Pedido [1 Item]</b>		
Demanda	193	193
Cap x día	600	887
Qty Personas	0,38	0,26
Cap Tot	228	228
Load Factor	85%	85%
Realizado	193	193
Pendiente	-	-
	100%	
<b>Packaging [1 Item]</b>		
Demanda	193	193
Cap x día x Pers	400	594
Qty Personas	0,57	0,38
Cap Tot	226	228
Load Factor	85%	85%
Realizado	193	193
Pendiente	-	-
	50%	
<b>Pedido [+1 Item]</b>		
Demanda	193	193
Cap x día	600	887
Qty Personas	0,38	0,26
Cap Tot	228	228
Load Factor	85%	85%
Realizado	193	193
Pendiente	-	-
	100%	
<b>Packaging [+1 Item]</b>		
Demanda	193	193
Cap x día x Pers	400	594
Qty Personas	0,57	0,38
Cap Tot	226	228
Load Factor	85%	85%
Realizado	193	193
Pendiente	-	-
<b>A Despachar</b>		<b>386</b>
		100%
	Despacho	
Demanda		386
Cap x día		1.645
Qty Personas		0,28
Cap Tot		456
Load Factor		85%
Realizado		386
Pendiente		-
<b>TOTAL Items</b>		<b>386</b>

Fuente: elaboración propia con datos de Netshoes

Entonces, para este proceso operativo al sumar las cantidades necesarias de personas como se observa en la tabla n°8 da a que como mínimo se necesitan 3.4 personas, es decir 4 estando al 100% de la capacidad y para mantener un 85% de capacidad la cantidad necesaria es de 5.6, es decir, 6 personas.

Tabla 8: Cantidad de personas operaciones

Qty Personal	85% Cap	100% Cap
Separación	1,50	4,00
Facturación	0,64	0,54
Packaging	0,95	0,81
Despacho	0,28	0,23
<b>Total</b>	<b>3,36</b>	<b>5,58</b>

Fuente: elaboración propia con datos de Netshoes

Como se puede observar, la estructura de personal está directamente relacionada con el volumen de facturación, mientras más pedidos se facture, más necesidad de gente se tendrá, Hay ciertos sectores que son mano de obra intensiva como es el caso de Separación y mejorar la productividad resulta más difícil. Mientras más pedidos se facture se necesitará más gente, por ejemplo ,buscando la mercadería en el depósito.

### 3. Call Center

Como se menciona previamente, esta área también es muy importante en *e-commerce* porque es donde hay un contacto directo con el cliente.

¿Cómo dimensionarlo? Por un lado, depende de la empresa cuantos turnos quiere ofrecer. Si el horario de atención va a ser las 24 horas los siete días de la semana o si solo será en horarios limitados como de lunes a viernes de 9hs a 18hs. Independientemente de esto, según los datos de una empresa de *e-commerce*, la tasa de contacto es de 0,5 (1 contacto cada 2 pedidos) por lo que continuando con el ejemplo anterior, si se tiene 5.000 pedidos al mes se estiman alrededor de 2500 llamados al mes y si se prorratea por día serían 114 llamados. Para atender este volumen de llamados como la productividad de una persona se estima en 50 llamados diarios, estaría necesitando 2,26 personas, es decir mínimo 3.

Tabla 9: Cantidad de personas *Call Center*

<b>Total pedidos Mes</b>	<b>5000</b>
Tasa de contacto	0,5
Qty llamados mes	2500
Qty llamados día*	114
Productividad empleados llamados	50
<b>Cantidad necesaria</b>	<b>2,27</b>

\* 22 días laborales al mes

Fuente: elaboración propia con datos de Netshoes

Entonces, solo para un volumen de 5000 pedidos se estaría necesitando como mínimo 9 personas (6 en operaciones y 3 en *call center*). Esto sin tener en cuenta supervisores, y las otras áreas como Catálogo, Fraude, Marketing y Tecnología (TI). Tanto marketing como TI son áreas muy importantes. En el caso de marketing se deberá tener un equipo que esté manejando la inversión de performance minuto a minuto analizando el nivel de visitas, la tasa de conversión y el ROI midiendo el impacto de cada acción en cada canal, gente para gestionar las redes sociales, responder a las consultas, así como también se necesita un diseñador de los banners y de la edición de fotos a publicar en las redes. Y respecto a TI, todas las empresas tienen un equipo de sistemas, pero en un *e-commerce* es un área sumamente importante ya que todas las implementaciones que se quieran hacer en la página (cuestiones de “*back y/o front*”<sup>45</sup>) necesitan del brazo de sistemas. Es decir, respecto al “*back*” si se quiere implementar que el consumidor compre en cuotas, esta acción necesita un desarrollo. Lo mismo ocurre para el “*front*”, si se quiere cargar un *banner* en la página también se necesita soporte para implementar la acción. Por lo tanto, toda acción nueva a implementar en *e-commerce* requiere un desarrollo y soporte de sistemas es por esto que es una de las áreas más complejas.

<sup>45</sup> “Back” se refiere a todo lo relacionado con la codificación de la página, lo que no está visible para el usuario Y “front” se refiere a lo que el usuario ve al ingresar a la página

## CONCLUSIÓN

El objetivo de la tesis fue poder darle al lector una mayor visibilidad sobre lo que implica vender indumentaria por internet y poder detectar los factores críticos para ejecutarlo de forma correcta y los desafíos que uno enfrenta tanto a la hora de potenciar las ventas a través de este canal como lo que implica a nivel operativo.

Para ello se hizo un repaso del desarrollo de las nuevas tecnologías y el impacto que las mismas tuvieron en los negocios generando una transformación a lo largo de toda la cadena de valor mediante el surgimiento de la información en cada una de las actividades de la empresa haciendo que pongan en el centro de la escena al cliente buscando satisfacer sus necesidades no solo ofreciendo un buen producto sino también un buen servicio adoptando una actitud más omnicanal. Es por esto que las marcas ven la necesidad de incursionar en internet y abrir el canal de venta *online* pero aún no logran realizarlo de manera exitosa logrando una coherencia “omnicanal” y que además sea económicamente rentable debido a la complejidad de la misma. Para entender este problema, se realizó una investigación del caso Netshoes en Argentina, una empresa 100% digital líder en *e-commerce* en Latinoamérica en indumentaria deportiva.

El primer punto a destacar como uno de los más críticos es que debido a la alta competencia y a la capacidad que tienen los consumidores de comparar precios de manera instantánea hace que las empresas tengan que recurrir a estrategias de descuentos y promociones para lograr capturar la venta. Y como se observa en el caso de Netshoes el consumidor es muy sensible a las ofertas teniendo crecimientos exponenciales en los días que se realiza una promoción confirmando la característica “oportunista” relevada por la CACE. Esta tendencia termina afectando la rentabilidad del canal.

El segundo punto a destacar es sobre la gestión del marketing digital. Acá habría que separar en una visión de corto plazo y una de largo. En el corto plazo, como se vio en el caso Netshoes, la ejecución del marketing es muy dinámico, prácticamente online. Se va ejecutando el día a día realizando estrategias de comunicación para captar visitas buscando mejorar la conversión y maximizar el ROI. En el largo plazo,



es importante analizar cómo se compone la participación entre canales pagos y no pagos. Lo ideal es que el canal no pago empiece a tener mayor participación y que las visitas se den de manera orgánica. Esto implica que el cliente ya tiene de referencia el sitio y se acerca por su propia voluntad. Como se ve en el caso Netshoes no es una tarea fácil, a pesar de ser uno de los principales *players* del mercado año a año no pudo mejorar la participación de visitas orgánica, sino que por el contrario a la fecha de 2018 empeoró. Netshoes es una empresa que solo invierte a través de medios digitales, nunca tuvo una estrategia de comunicación omnicanal utilizando los canales tradicionales. Esto puede ser una de las razones por las cuales el tráfico orgánico no creció. Por ende, es importante considerar que no alcanza solo con una inversión para medios digitales, sino que hay que complementarla con canales tradicionales a pesar de que sea difícil de medir el retorno.

Otro factor crítico que se puede identificar es la logística. Aquí hay tres puntos críticos. En primer lugar, el alto costo. Debido al extenso territorio y a que Argentina no es competitivo en términos de costo logístico, la tarifa media termina siendo muy elevada en relación al precio medio de la prenda. En segundo lugar, se le suma el problema de que el cliente está acostumbrado a una premisa de flete gratis. Entonces hace muy difícil trasladarle al cliente el costo de la misma. Y por último, también con impacto en la tarifa de flete promedio, es la primera devolución gratis. La suma de estos factores hace que el canal *online* tenga un alto costo logístico con un peso significativo en relación a la venta. Las marcas deberán trabajar en buscar alternativas para disminuirlo como puede ser la opción que viene creciendo en el mercado de entrega en punto de venta (*pick up point*). Esto permite reducir el costo de la última milla canalizando todo en un punto de venta.

Otro punto a destacar es la necesidad de personal. Se suele pensar que al vender por internet hay un ahorro en la estructura de personal debido a que no se necesita tener locales abiertos a la calle. Pero como se observa en el caso Netshoes, la realidad es muy distinta debido a la cantidad de tareas que hay detrás en todas las áreas siendo una de las más críticas Operaciones. Por lo que es importante tener

noción del potencial de ventas que va a tener el canal para analizar si permitirá absorber la estructura.

Por último, es importante mencionar el comportamiento del consumidor a través de internet. Como se pudo observar es un cliente exigente, con altas expectativas en cuanto a servicio, pero con poca predisposición a pagarlo, que busca ofertas, que quiere flete gratis, cuotas sin interés, cambios gratis, soporte al cliente las 24hs, etc. y en parte es así debido a las marcas que con el afán de impulsar el *e-commerce* terminan acostumbrándolo a eso. Los eventos impulsados por la CACE deberían cambiar el foco y salirse de las comunicaciones de “super ofertas”. A la larga, se deberá reeducar al cliente haciéndole entender que un mayor servicio implica un mayor costo. De lo contrario el canal es muy difícil que termine siendo rentable.

Entonces, como se mencionó el *e-commerce* está creciendo año a año y aumentando cada vez más la participación sobre las ventas físicas. Por lo tanto, las marcas deberán desarrollar una estrategia sobre como incursionar en este canal de forma eficiente porque de lo contrario se corre el riesgo de empezar a perder rentabilidad debido al aumento de costos que se genera el ir agregándole complejidad a la operación para ofrecer más servicios y a su vez también por la alta competitividad que tiene el mercado. Es por esto que se recomienda hacer primero foco en la estandarización de procesos y en desarrollar una plataforma con todos los sistemas integrados para ganar flexibilidad y eficiencia. Como se menciona en el marco teórico sería dar un paso hacia “*industrializado*”. Es decir, si bien es un proceso largo, el día de mañana permitirá lograr implementaciones o integraciones con otras empresas evitando tener que desarrollar por cuenta propia todas las actividades mencionadas detrás del *e-commerce* como armar un *call center*, un centro de distribución, un set de fotos etc así como también evitar crecer en estructura y solo hacer foco en aquellas actividades que si se consideren estratégicas.

## BIBLIOGRAFÍA

Porter Michael E (1985). *Competitive Advantage*. New York

Rayport, J. y Sviokla, J. (1996) *Aprovechar la cadena de valor virtual*. Harvard Deusto Business Review

Peter Weill & Stephanie L. Woerner (2018) "Is your Company Ready for a Digital Future?". MIT Sloan Management Review

Ganesh D. Bhatt and Ali F. Emdad (2001) *An Analysis of The Virutal Value Chain in Electronic Commerce*

Matias Riquelme (2018). *La Cadena de Valor de Michael Porter*. Recuperado de <https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>

Revista Beautyprof. (2019). *La omnicanalidad, un gran reto para los retailers*. Recuperado de: <http://www.revistabeautyprof.com/es/notices/2019/01/la-omnicanalidad-un-gran-reto-para-los-retailers-72818.php#.XH2rQlhKg2x>

Juan Carlos Mejia Llano. (2017). *Estrategia Omnicanal, principal estrategia de las empresas para atraer y conservar clientes*. Recueperdo de <https://www.juancmejia.com/y-bloggers-invitados/estrategia-omnicanal-principal-estrategia-de-las-empresas-para-atraer-y-conservar-a-sus-clientes/>

Jorge Castro. (2018) *¿Por qué son importantes las redes sociales en los negocios?*. Recuperado de <https://jorgecastro.mx/por-que-son-importantes-las-redes-sociales-en-los-negocios/>

Greg Foot. (2016) *¿Por qué hemos perdido cuatro segundos de capacidad de atención en 15 años?* Recuperado de: [https://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/02/160229\\_tecnologia\\_concentracion\\_distraccion\\_atencion\\_mz](https://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/02/160229_tecnologia_concentracion_distraccion_atencion_mz)

Anónimo. (2018). *E-commerce: la excepción a la caída del consumo*. Recuperado de: <https://www.ambito.com/e-commerce-la-excepcion-la-caida-del-consumo-n4026265>

Agencia Socialmedia y Contenidos. (2018) Recuperado de:  
<https://www.socialmediaycontenidos.com/tasa-de-conversion-en-e-commerce-cifras-informes-suenos-y-realidad/>

CACE. (2018). Ventas minoristas cayeron un 15.6% en noviembre y las PYMES piden ayuda. Recuperado de: [http://www.redcame.org.ar/contenidos/circular/Ventas-minoristas-cayeron-15\\_6\\_-en-noviembre-y-las-Pymes-piden-ayuda.10509.html](http://www.redcame.org.ar/contenidos/circular/Ventas-minoristas-cayeron-15_6_-en-noviembre-y-las-Pymes-piden-ayuda.10509.html)

Laura Cuccaro. (2018) La logística: elemento clave para la competitividad y el desarrollo del país. Recuperado de: <https://www.eleconomista.com.ar/2018-04-la-logistica-elemento-clave-la-competitividad-desarrollo-del-pais/>

CACE. (2018). *Cybermonday*: Más de 500 empresas líderes se suman a los tres días de ofertas. Recuperado de: <https://www.cace.org.ar/noticias-cybermonday-mas-de-500-empresas-lideres-se-suman-a-los-tres-dias-de-ofertas>

Anónimo. Historia de Internet. Recuperado de  
[http://www.cad.com.mx/historia\\_del\\_internet.htm](http://www.cad.com.mx/historia_del_internet.htm)

Luis Bahillo (2018) Historia de Internet: ¿Cómo Nació y Cual Fue Su Evolución? Recuperado de: <https://marketing4ecommerce.net/historia-de-internet/>

Anónimo. (2012). Enciclopedia Británica Abandonó el Papel por Bajas Ventas. Recuperado de <https://www.portafolio.co/tendencias/enciclopedia-britanica-abandono-papel-bajas-ventas-94348>

Anónimo (2016). El Post De Tulipán Que Enterró A Los Demás, Una Idea De BBDO. Recuperado de: <https://www.dossiernet.com.ar/articulo/el-post-de-tulipan-que-enterro-a-los-demas-una-idea-de-bbdo-/8207>

Agencia (2018) El ecommerce creció 300% en Argentina. Recuperado de: <https://blog.portinos.com/el-dato/el-ecommerce-crecio-300-en-argentina>

Servicio de Atención al Cliente (2011). Recuperado de:  
<http://importacionesan.blogspot.com/2011/05/marco-teorico.html>

CACE (2018). En *Cybermonday* se facturaron \$7213 millones en tres días. Recuperado de: <https://www.cace.org.ar/noticias-cybermonday-facturo-7213-millones-en-3-dias>

Anónimo. (2018) Tendencias de Internet 2019. Estadísticas y hechos en los Estados Unidos y el resto del mundo. Recuperado de: <https://es.vpnmentor.com/blog/tendencias-de-internet-estadisticas-y-datos-en-los-estados-unidos-y-el-mundo/>

CACE (2018) En *Hotsale* se vendieron más de \$85,5 millones por hora. Recuperado de: <https://www.cace.org.ar/noticias-hot-sale-se-vendieron-mas-de-855-millones-por-hora>

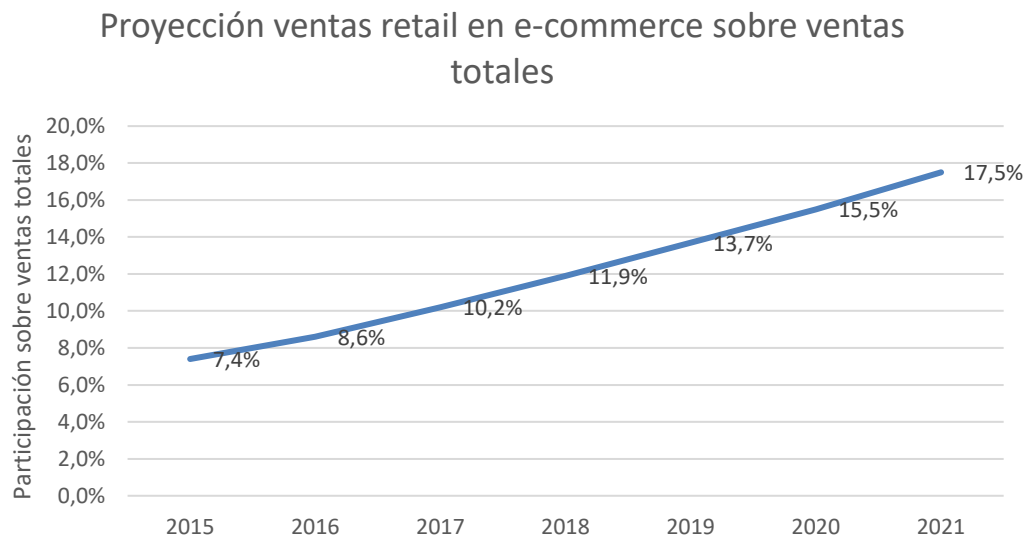
Luxor Technologies (2018). ¿Qué es ser omnicanal? Recuerado de: <http://www.luxortec.com/preguntas-frecuentes/que-es-ser-omnicanal/>

Luxor Technologies (2018). ¿Qué es ser omnicanal? Recuerado de: <http://www.luxortec.com/preguntas-frecuentes/que-es-ser-omnicanal/>

## ANEXOS

### Anexo I – Participación *e-commerce* sobre ventas totales de *Retail*

Gráfico 29: Participación *e-commerce* sobre ventas totales de *Retail*



Fuente: Adaptado de Statista

### Anexo II - Tasa de Conversión & ROI

La tasa de conversión permite entender cuán maduro y eficiente está el sitio web. Según el experto en Social Media y contenidos Bryan Eisenberg: *“Tasa de conversión es una medida de tu habilidad para persuadir a las visitas para que lleven a cabo la acción que tú quieres que hagan. Es un reflejo de tu efectividad y de la satisfacción del cliente. Para que puedas alcanzar tus metas, las visitas deben antes conseguir las suyas.”* Matemáticamente hablando la conversión es pedido colocado dividido visitas.

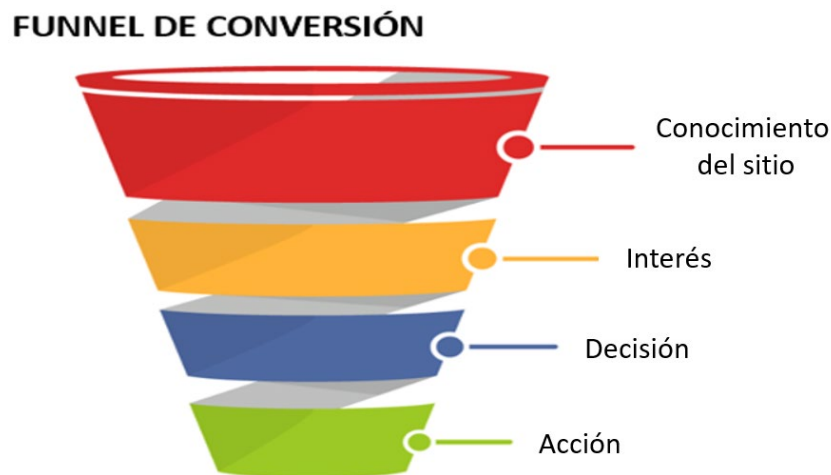
Es importante conocer el comportamiento de los clientes en el sitio, para esto existen muchas herramientas que permiten recolectar información para identificar los patrones de comportamiento y así detectar posibles problemas o “fugas” de visitas del *funnel*<sup>46</sup> de conversión. Con esto se refiere “al viaje que realizan un

<sup>46</sup> Embudo

consumidor a través de un sistema de búsqueda o publicidad en un sitio web de comercio electrónico y finalmente se convierte en una venta”<sup>47</sup>.

Está expresado en forma de embudo debido a que hay determinados pasos para concretar la compra y en cada uno de estos pasos hay clientes que desisten. Estos serían: “*conocimiento del sitio*”, es decir, entrar a la página web” luego, “*Interés*” es decir, entrar en una página de producto, luego, “*Decisión*” que implica añadir un producto al carrito y por último “*Acción*” que se refiere a ingresar a la página de pago. Entonces, a medida que se va avanzando en el *funnel*, se van perdiendo visitas. Y detectar el comportamiento en cada etapa permite identificar donde están las oportunidades de mejora. Por ejemplo, si la conversión en la etapa de pagos está muy baja, quiere decir que ahí se está teniendo un problema de “fuga”, a lo mejor el cliente al llegar a querer concluir la compra se da cuenta que la página no ofrece cuotas entonces no le interesa concluir la compra

Ilustración 12: Funnel de Conversión



Fuente: Adaptado de Masdigital.net

Respecto al ROI se puede decir que es una métrica que indica el valor o beneficio económico que ha generado cada una de las acciones de marketing que se han implementado. Este KPI se mide minuto a minuto y se puede aperturar según cada

---

<sup>47</sup> Definición Wikipedia

canal online (Google, Afiliados, Retargeting, Display etc.). El resultado de estas mediciones permite tomar mejores decisiones a la hora de que acción realizar o decidir qué canal es más conveniente.

Matemáticamente hablando se refiere a las ventas captadas dividido la inversión en medios de comunicación.

#### Anexo III – Acuerdos Corporativos

Tabla 10: Calculo Costo Acuerdos Corporativos

<u>Cálculo Costo Acuerdo LATAM</u>		<u>Cálculo Costo YPF Serviclub</u>	
Facturación	1.000	Facturación	1.000
Millas x Pesos	<u>0,33</u>	KM x Pesos	<u>0,50</u>
Cantidad Millas	333,33	Cantidad de KM	500
USD / Milla	<u>0,02</u>	Costo ARS/KM	<u>0,1250</u>
Costo Acuerdo USD	5,33	<b>Costo Acuerdo</b>	<b>62,5</b>
ARS/USD	<u>40,00</u>		
<b>Costo Acuerdo Pesos</b>	<b>213,33</b>		

Fuente: elaboración propia con datos de empresa de *e-commerce*

#### Anexo IV – Distribución cantidad de pedios por ticket medio



**Tabla Distribución pedidos según ticket medio**

	<i>Tarifa x pedido</i>	<i>Frecuencia</i>		<i>Tarifa x pedido</i>	<i>Frecuencia</i>		<i>Tarifa x pedido</i>	<i>Frecuencia</i>
1	\$ 100	5	51	\$ 3.831	360	101	\$ 7.562	18
2	\$ 175	753	52	\$ 3.906	253	102	\$ 7.637	13
3	\$ 249	1034	53	\$ 3.980	253	103	\$ 7.711	15
4	\$ 324	1273	54	\$ 4.055	219	104	\$ 7.786	11
5	\$ 398	2092	55	\$ 4.129	180	105	\$ 7.860	7
6	\$ 473	2740	56	\$ 4.204	174	106	\$ 7.935	13
7	\$ 548	4351	57	\$ 4.279	141	107	\$ 8.010	11
8	\$ 622	5556	58	\$ 4.353	142	108	\$ 8.084	5
9	\$ 697	6527	59	\$ 4.428	145	109	\$ 8.159	7
10	\$ 772	6694	60	\$ 4.503	125	110	\$ 8.234	7
11	\$ 846	7880	61	\$ 4.577	102	111	\$ 8.308	5
12	\$ 921	7879	62	\$ 4.652	125	112	\$ 8.383	7
13	\$ 995	6683	63	\$ 4.726	106	113	\$ 8.457	10
14	\$ 1.070	7672	64	\$ 4.801	114	114	\$ 8.532	5
15	\$ 1.145	6563	65	\$ 4.876	78			
16	\$ 1.219	7619	66	\$ 4.950	91			
17	\$ 1.294	6447	67	\$ 5.025	74			
18	\$ 1.369	7357	68	\$ 5.100	78			
19	\$ 1.443	6311	69	\$ 5.174	61			
20	\$ 1.518	6435	70	\$ 5.249	60			
21	\$ 1.592	5895	71	\$ 5.323	52			
22	\$ 1.667	8090	72	\$ 5.398	64			
23	\$ 1.742	5968	73	\$ 5.473	49			
24	\$ 1.816	5363	74	\$ 5.547	46			
25	\$ 1.891	3912	75	\$ 5.622	51			
26	\$ 1.965	4557	76	\$ 5.696	34			
27	\$ 2.040	3417	77	\$ 5.771	47			
28	\$ 2.115	2701	78	\$ 5.846	37			
29	\$ 2.189	1889	79	\$ 5.920	39			
30	\$ 2.264	2624	80	\$ 5.995	28			
31	\$ 2.339	1803	81	\$ 6.070	33			
32	\$ 2.413	2436	82	\$ 6.144	36			
33	\$ 2.488	1223	83	\$ 6.219	27			
34	\$ 2.562	1453	84	\$ 6.293	28			
35	\$ 2.637	1213	85	\$ 6.368	17			
36	\$ 2.712	1196	86	\$ 6.443	25			
37	\$ 2.786	756	87	\$ 6.517	25			
38	\$ 2.861	923	88	\$ 6.592	22			
39	\$ 2.936	783	89	\$ 6.667	25			
40	\$ 3.010	966	90	\$ 6.741	20			
41	\$ 3.085	633	91	\$ 6.816	12			
42	\$ 3.159	648	92	\$ 6.890	18			
43	\$ 3.234	654	93	\$ 6.965	20			
44	\$ 3.309	527	94	\$ 7.040	19			
45	\$ 3.383	465	95	\$ 7.114	15			
46	\$ 3.458	420	96	\$ 7.189	12			
47	\$ 3.533	377	97	\$ 7.264	6			
48	\$ 3.607	350	98	\$ 7.338	13			
49	\$ 3.682	267	99	\$ 7.413	8			
50	\$ 3.756	319	100	\$ 7.487	15			