



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Administración y Negocios**

**Licenciatura en Administración de Empresas**

**Plan de Negocios  
Kitchen Company  
E-commerce**

**Autores: Agustín Galache de Toro y José A. Olmedo**

**Legajos: 24094, 24161**

**Mentor: Sergio Postigo**

**Buenos Aires, 2018**



Universidad de  
**San Andrés**

**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**  
Licenciatura en Administración de Empresas

**Plan de Negocios**

**Kitchen Company**  
**E-commerce**

**Autor: Agustín Galache de Toro y José A. Olmedo**  
**Legajos: 24094, 24161**  
**Mentor: Sergio Postigo**

**Lugar y Fecha: Buenos Aires, diciembre 2018**



## Índice

<b>Resumen Ejecutivo</b>	<b>3</b>
<b>Evaluación de la oportunidad</b>	<b>5</b>
<b>Negocio propuesto</b>	<b>6</b>
Bases del modelo de negocio	6
<b>Propuesta del modelo de negocio</b>	<b>6</b>
Canvas	6
Segmento del mercado	6
Proposición de valor	7
Canales	7
Relación con los clientes	8
Base de datos	8
Fuentes de ingresos	9
Recursos clave	9
Actividades clave	9
Alianzas estratégicas	9
Estructura de costos	10
Marketing	10
Sueldos y otros	10
<b>Análisis del mercado</b>	<b>11</b>
<b>Comercio electrónico mundial</b>	<b>11</b>
<b>Comercio electrónico en Argentina</b>	<b>12</b>
<b>La industria del bazar, hogar y deco en e-commerce</b>	<b>14</b>
<b>5 Fuerzas de Porter</b>	<b>16</b>
<b>Encuesta a potenciales clientes</b>	<b>17</b>
<b>Demanda estimada</b>	<b>19</b>
<b>Plan de Marketing</b>	<b>20</b>
<b>Producto</b>	<b>21</b>
Sitio web propio	21
Marketplace a público abierto	22
Marketplace a público exclusivo	22
<b>Precio</b>	<b>23</b>
<b>Promoción</b>	<b>23</b>



Plaza	25
Operaciones del negocio	26
Proveedores de servicios	28
Costos finanzas e inversión	29
Inversión inicial	29
Estado de resultados	30
Equipo	31
Aspectos legales	33
Plan de implementación y riesgos	34
Conclusiones	35
Bibliografía	37
Anexos	40



Universidad de  
**San Andrés**



## Resumen Ejecutivo

Esta tesis se enfocará en el desarrollo e implementación de un canal de venta electrónica para la empresa Kitchen Company. El mismo expondrá los productos comercializados en los locales físicos, permitiendo al cliente comprar desde la comodidad de su hogar y contará con información relevante de la marca.

El trabajo servirá a su vez como *roadmap* para la implementación adecuada de un e-commerce a una empresa preexistente. Teniendo en consideración tanto aspectos técnicos como de recursos humanos (change management).

El objetivo será el de salir al canal digital a través de varios portales, más allá de una simple plataforma propia. De esta manera, se tendrá una mayor llegada al mercado de potenciales clientes mientras se atacarán a su vez nichos definidos. Se desarrollarán tres canales comerciales on-line de acuerdo al perfil de cliente que se desea contactar. Por un lado, el sitio web de la empresa para clientes fieles y actuales a la marca, en segundo lugar, ventas a través de un canal online masivo para el público en general e indiferenciado y finalmente un marketplace a clientes corporativos. El sitio web propio será desarrollado en una plataforma de fácil manejo de diseño (ej. Tienda Nube) para no incurrir en gastos recurrentes de diseñador web, al menos en primera instancia. Además, este tipo de plataforma permite una sencilla integración con los sistemas de gestión. El marketplace a público abierto consiste en una plataforma como lo puede ser una tienda oficial de Mercado Libre, donde no hay restricciones de acceso a los potenciales clientes. Por otro lado, el marketplace a público exclusivo, es una plataforma para clientes pertenecientes a un grupo definido (ej. ICBC store, solo los clientes del banco tienen acceso).

Por lo tanto, el trabajo busca analizar la conveniencia de todas estas alternativas con el objetivo de ampliar la base de clientes de la empresa y alcanzar segmentos de alto potencial de crecimiento.

Para el desarrollo e implementación de este proyecto, será necesario un equipo de trabajo conformado por un líder de proyecto e implementación e-commerce, un empleado administrativo y lo demás será tercerizado (diseñador web, logística de envíos y agencia de marketing digital). Kitchen Company cuenta con una facturación anual aproximada de US\$ 2,3 MM y con un universo de



productos cercano a los 2000. La empresa vende más de 50.000 productos al año por un valor promedio de US\$ 46 por ticket, y es la única que ha logrado posicionarse en el segmento ABC1 del rubro.

De acuerdo a las estimaciones realizadas más adelante en este trabajo, el proyecto permitirá incrementar la facturación de la empresa en un 13% (sin tener en cuenta la inflación).



Universidad de  
**San Andrés**



## Evaluación de la oportunidad

Actualmente, Kitchen Company se encuentra consolidada como la principal marca retailer de productos premium en la industria del bazar en Argentina. Siendo su único canal de venta la presencial a través de sus seis locales propios, ubicados en diversos shopping malls de la ciudad de Buenos Aires y del conurbano norte. Sin embargo, dado el contexto actual del país, no ha podido expandirse a otras ciudades u otras zonas de Buenos Aires, lo cual obliga a repensar el modelo de negocio para poder seguir creciendo.

Surge entonces la necesidad de lograr aumentar las ventas eliminando las altas barreras de entrada que implican los costos de un local en shopping. Es necesario desarrollar e implementar nuevos canales de venta. La empresa debe modernizarse y son los canales e-commerce los que permitirán aumentar las ventas y ampliar la base de clientes. No existe en el país un retailer del segmento premium de bazar que cuente con canales online de ventas y posicionamiento digital.

Para demostrar que avanzar hacia el canal de ventas por internet es una solución viable para el objetivo de la empresa, de seguir creciendo, se expondrán dos casos que tuvieron éxito migrando hacia este canal.

Se puede ver en el caso de la empresa Multicenter, que es un retail de productos para el hogar con más de 25 años en el mercado boliviano. En abril de 2016 se lanzó [www.multicenter.com.bo](http://www.multicenter.com.bo), una de la primera plataforma de e-commerce en Bolivia. Por medio de la plataforma online, esta empresa, con base en Santa Cruz, pudo ampliar sus propios límites aumentando la facturación mediante ventas en ciudades donde no operaba como La Paz, Cochabamba y Tarija<sup>1</sup>.

El objetivo de este modelo es apuntar a un esquema de negocios similar al de William's Sonoma en Estados Unidos. Esta empresa es la mejor posicionada actualmente en bazar en este país. En 2017 tuvo una facturación anual de US\$ 5,3 billones<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> <https://blog.vtex.com/es/caso-de-exito-multicenter/>

<sup>2</sup> <https://www.nasdaq.com/symbol/wsm/financials?query=income-statement>



## Negocio Propuesto

Específicamente el plan de negocios se enfocará en el análisis, desarrollo y procesos de implementación de nuevos canales de venta e-commerce para la SRL Kitchen Company.

### Bases del modelo de negocio

El objetivo es atacar el mercado a través de diversos canales online, apuntando así a diversos segmentos de clientes. Siendo el primero de la industria en aprovechar de lleno estos canales, Kitchen Company lograría una rápida diferenciación y ventaja competitiva respecto de sus competidores en el rubro. El sitio web se llamará KitchenCompany.com.ar y será acompañado por redes sociales y otros canales de venta como marketplace digitales que serán un importante complemento para ciertos nichos de mercado.

## Propuesta del modelo de Negocio

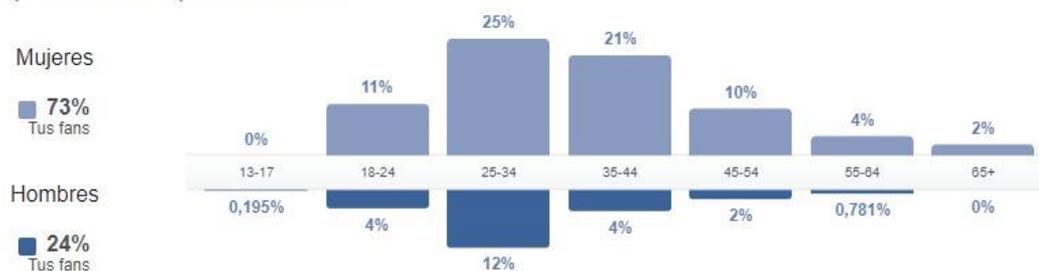
### Canvas

#### Segmento del mercado

Retail de bazar por canales e-commerce

Tras realizar un AB-Testing en Facebook se obtuvo la siguiente información de la potencial clientela.

Datos demográficos totales sobre las personas a las que les gusta tu página según la información de edad y de sexo que proporcionan en sus perfiles de usuario.



3

<sup>3</sup><https://business.facebook.com/kitchencompanyAR/insights/?section=navPeople>



Facebook es en la actualidad la mayor red social del mundo con lo cual segmentando a partir de intereses y región podemos identificar el público que mejor responde a la propuesta de valor.

El cliente target de este proyecto es el hombre o mujer de entre 25 y 35 años pertenecientes al segmento social ABC1 con acceso a internet, ya sea desde dispositivos móviles o fijos, y experiencia en la compra on-line.

### ***Proposición de valor***

#### **Calidad de productos y valor de marca**

Kitchen Company siempre se diferenció en el canal tradicional por su atención al detalle y cuidado por la estética. Ha logrado posicionarse a nivel local como referente en el mercado, incluso ganando premios internacionales por su imagen y calidad de producto (Premio Gia IHH <https://www.housewares.org/show/gia/12/Argentina/default>) y logrando alianzas estratégicas con grandes empresas como Disney para la promoción de una de sus películas, “Enredados”. Por ende, la calidad de sus productos y posicionamiento de marca es la que la diferencia del resto.

El sitio web debe lograr una interfaz amigable y estética para el usuario, con target marcado en el rubro minorista.

La propuesta de valor que genera el e-commerce para los clientes es comprar desde la comodidad del hogar. Sin embargo, hoy en día hay una falta de confianza hacia los productos comercializados por internet es por esto que la garantía de la marca Kitchen Company es un diferencial importante.

#### **Canales**

1. Lograr generar conciencia sobre el sitio web

El desafío es lograr comunicar de forma masiva el sitio web, obteniendo una mayor penetración de ventas principalmente en el interior del país, donde hoy no se cuenta con actividad de locales físicos.

Para ello se debe invertir en publicidad en redes sociales de gran volumen de usuarios (ej. Facebook, Instagram, etc.).

2. Canal in, para recibir feedback de los clientes



Los clientes del sitio web pueden comunicarse a través de la casilla de email personal de la empresa o por la página de Facebook e Instagram. Esto permite ser ágiles tomando medidas para mejor ajustarse a lo que necesita y busca el cliente. Al ser este un mercado en rápido crecimiento en Argentina, es importante lograr fidelizar el cliente logrando ampliar la base de clientes desde el inicio.

### 3. Medios de pago

Los clientes podrán abonar los productos a través de la plataforma con tarjeta de crédito mediante Mercado Pago.

### 4. Canales de venta

En primera instancia, el sitio web (versiones escritorio y mobile). Luego se agregarán de manera paulatina diversos marketplaces (MercadoLibre, ICBC Store, etc.).

### 5. Servicio post-venta

Al haber finalizado la compra, el cliente recibe un mail con la factura y la información de contacto de la empresa (mail y número de teléfono). Mediante estos canales podrá gestionar inconvenientes o consultar dudas, incluso realizar sugerencias.

## **Relación con los clientes**

Al consistir de un servicio de retail digital, toda persona quien cuente con tarjeta de crédito y acceso a internet, es un potencial cliente. Solo se realizarán envíos nacionales.

## **Base de datos**

Al ingresar a la página se abre una ventana preguntando si uno quiere registrarse, además, para finalizar una compra todos los clientes han de ingresar dirección de mail. De esta manera se comienza a gestionar una base de clientes, con la cual se gestiona un newsletter. De manera periódica se enviará el mismo comunicando noticias de la marca y notas de interés relacionadas al ámbito gourmet (notas a restaurants, recetas de cocina, notas/entrevistas a chefs, etc.). A su vez, esto permitirá potenciar de manera proactiva las redes sociales (principal de comunicación de los clientes).



### ***Fuentes de Ingreso***

Manteniendo la estructura de retailer, el ingreso vendrá asociado a la venta de productos aunque no se descartan promociones y otras estrategias relacionadas a la activación de ventas.

### ***Recursos Clave***

- Plataforma web de desarrollo modular (Ej. Tienda nube)
- Dominio del sitio
- Líder de implementación y desarrollo de canales online
- Personal administrativo
- Base de datos de clientes

### ***Actividades Clave***

- Acuerdo e integración de plataforma con empresa de envíos
- Armado de plataforma web manteniendo la estética e ideal de marca
- Contratación de servicios de marketing digital
- Creación de contenido y gestión de newsletter
- Alianza con Mercado Pago para ganar exposición a través de sus campañas
- Desarrollo de tienda oficial de MercadoLibre y gestión de nuevos marketplace digitales
- Implementación continua de mejoras

### ***Alianzas Estratégicas***

- Empresa de envíos y logística orientada a e-commerce
- Agencia de marketing digital
- Mercado Pago



## **Estructura de costos**

### **IT**

- Pago recurrente mensual a plataforma web modular
- Pago recurrente anual por servidor
- Pago por dominio web
- Licencia de sistema de gestión
- Actualización de hardware

### **Marketing**

- Desarrollo de material para campañas
- Inversión en marketing digital

### **Sueldos y otros**

- Agencia de marketing digital
- Empresa de envíos y logística
- Personal administrativo

Universidad de

San Andrés

Ya habiendo establecido de forma resumida los puntos fundamentales del negocio, se desarrollarán los mismos, en detalle, en cada una de las secciones siguientes. Se buscará contextualizar la situación actual del e-commerce en Argentina, resaltando las posibilidades que presenta dado el potencial crecimiento que se prevé para los próximos años, aportando datos y estudios concretos.

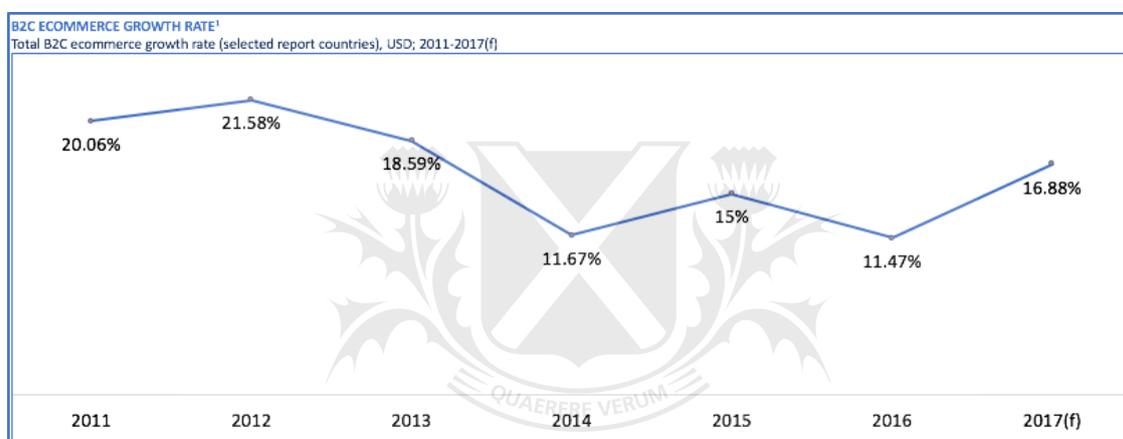
Se desarrollará también en la estructura y la operación del negocio propuesto, mostrando las proyecciones financieras del mismo y su viabilidad.



## Análisis del mercado

### Comercio electrónico mundial

El comercio electrónico puede dividirse en tres segmentos principales, el B2B, el B2C y el C2C. Se desarrollará sobre el segmento del B2C. La actualidad presenta un contexto de cambio, donde el mercado se orienta a un crecimiento cada vez mayor en el comercio electrónico. Según los datos del “E-commerce Report 2017”, el e-commerce mostró un crecimiento del 17% en 2017 y se estima que se alcanzaron los 1,84 billones de dólares en esos 12 meses.



4

Universidad de

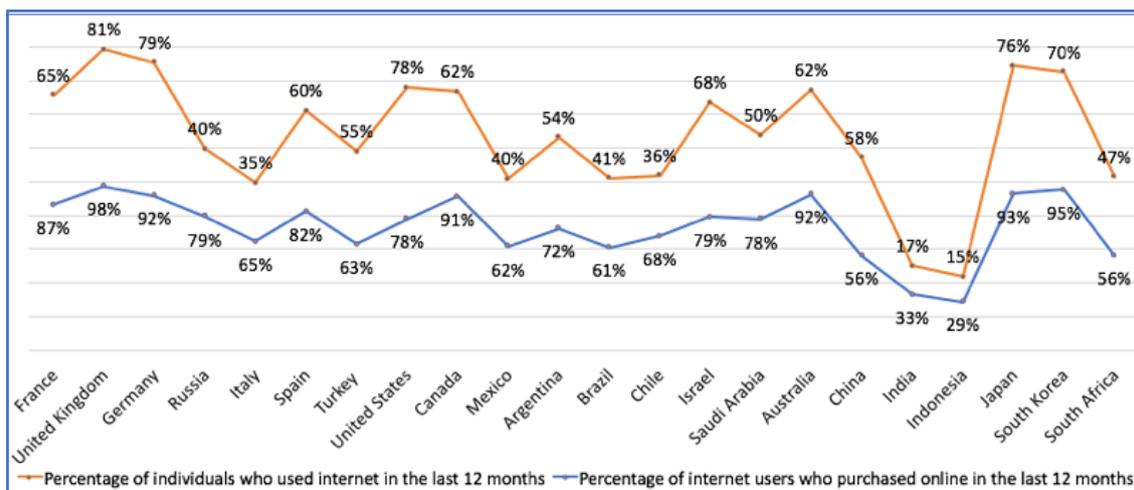
San Andrés

Con un gasto promedio de U\$ 1.425 por persona por año<sup>5</sup>, esto presenta un volumen de compradores de 1.291 millones, es decir, que aproximadamente el 20% de la población mundial realizó transacciones a través de una plataforma online.

Esta tendencia creciente se debe a diversos factores, tomando como punto de partida la penetración de acceso al internet en la población, de acuerdo al estudio se estima una penetración actual del 66% a una tasa de crecimiento promedio del 4% anual. A su vez, la velocidad de navegación de estos accesos va en aumento gracias a los avances tecnológicos en la industria de las telecomunicaciones.

<sup>4</sup> <http://www.ecommercefoundation.org/in-the-news/press-release-global-ecommerce-country-report-2017>

<sup>5</sup> <https://ecommerce-news.es/mercado-global-comercio-electronico-sigue-auger-una-tasa-crecimiento-del-17-67213>



6

Es importante resaltar como las redes sociales generan un fuerte impacto en el comprador, mostrando una marcada interrelación, “Más del 53% de los consumidores globales afirman que las redes sociales afectan sus hábitos de compra online”<sup>7</sup>. Sin embargo, no resulta sorprendente cuando analizamos los datos demográficos de Facebook, con un total promedio mensual de 2,1 billones de usuarios (29% de la población mundial) que a su vez tienen un tiempo promedio de 20 minutos por visita<sup>8</sup>. Teniendo en cuenta estos datos, es lógico que los hábitos de compra online se vean afectados por las redes sociales.

### Comercio electrónico en Argentina

Actualmente el mercado electrónico en el país se encuentra en auge. En los últimos años ha crecido de manera exponencial y continúa en vísperas de crecimiento. La gente consume cada vez más productos a través de este medio. Según la Cámara de Comercio Electrónico Argentino, en el 2015 hubo un crecimiento anual de 70,8% comparado a los valores del 2014, facturando unos 68.486 millones de pesos. Este crecimiento se mantuvo constante durante el 2016 y en 2017 se facturaron \$156.300 millones de pesos, significando un crecimiento anual del 52%<sup>9</sup>.

<sup>6</sup> <http://www.ecommercefoundation.org/in-the-news/press-release-global-ecommerce-country-report-2017>

<sup>7</sup> <https://ecommerce-news.es/mercado-global-comercio-electronico-sigue-auge-una-tasa-crecimiento-del-17-67213>

<sup>8</sup> <https://www.omnicoreagency.com/facebook-statistics/>

<sup>9</sup> <http://cace-static.s3-us-west-2.amazonaws.com/uploads/estudios/informe-anual-2017-prensa.pdf>



En el país, el 80% de la población puede considerarse como usuarios de internet, debido a la penetración de móviles por persona. Pero, a diferencia de otros países de Latinoamérica y el mundo en donde los dispositivos móviles dominan, Argentina es uno de los países en donde las conexiones a internet se dan mayormente a través de computadoras de escritorio, donde hay una penetración estimada de sólo el 60%<sup>10</sup>.

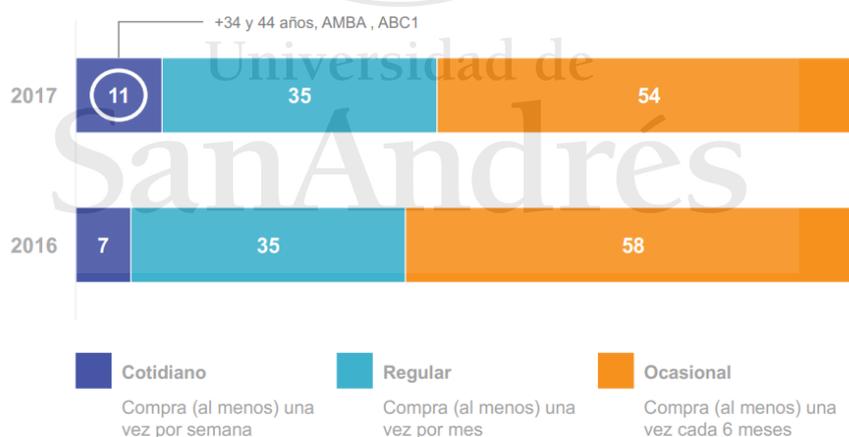
De estos usuarios conectados a la web, 9 de cada 10 han realizado alguna vez una compra online y 5 de cada 10 lo han hecho en los últimos 6 meses<sup>11</sup>.

"Nuestro país continúa fortaleciéndose en el e-Commerce y se posiciona como uno de los más desarrollados de América Latina. Este crecimiento se debe a que la confianza en la modalidad consolida la frecuencia de compra y amplía las categorías de productos que se adquieren online" (Calvo, 2018)<sup>12</sup>.

A su vez, la compra online se está volviendo más regular año a año, según se puede ver en el siguiente gráfico:

### Avances de la compra online en Argentina

Datos en %



Informe CACE 2017

<sup>10</sup> Estudios internos de Telefónica de Argentina S.A.

<sup>11</sup> <http://cace-static.s3-us-west-2.amazonaws.com/uploads/estudios/informe-anual-2017-prensa.pdf>

<sup>12</sup> <https://www.lanacion.com.ar/2114845-el-boom-del-e-commerce-se-vendieron-263000-productos-en-linea-por-dia-en-2017>

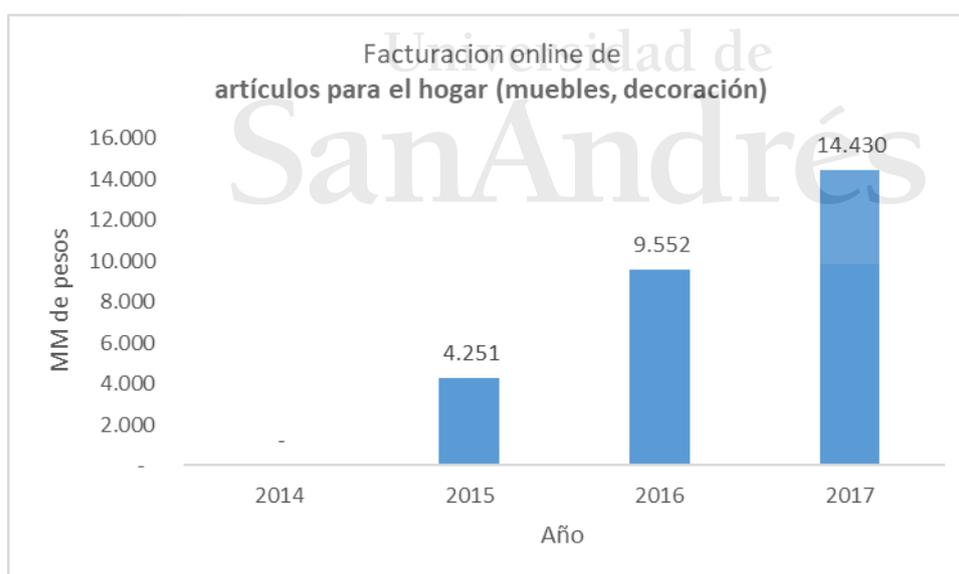


De acuerdo a lo mencionado antes, al haber mayor penetración de móviles por persona que accesos de banda ancha fijos por hogar, se ve como la tendencia de compras online rota al “mobile”. Las nuevas plataformas se van haciendo cada vez más amigables a pantallas de dispositivos móviles, generando confianza y facilidad de uso en el cliente final.

Sin embargo, se encuentra una fuerte disparidad en facturación respecto del AMBA vs el interior del país. El Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA) representa el 49% del total de ventas, seguido por la suma del resto de la provincia de Buenos Aires, Córdoba y La Pampa que significan el 26% del total. Esto se debe principalmente a la mayor penetración de internet y mejor calidad de accesos de banda ancha fija que existen en la capital y el conurbano, consecuente de la fuerte competencia de las empresas de telecomunicaciones<sup>13</sup>.

### La industria del bazar, hogar y deco en e-commerce

Si se enfoca puntualmente en la industria de artículos para el hogar, decoración y bazar, en 2017 se registró una facturación neta online de 14.430 millones de pesos, lo cual marca un crecimiento del 51% respecto del año anterior y una participación del 9% del total facturado por e-commerce en Argentina<sup>14</sup>.



	2016	2017
Crecimiento respecto año anterior	125%	51%

<sup>13</sup> Información de estudios de Telefónica de Argentina SA

<sup>14</sup> <http://cace-static.s3-us-west-2.amazonaws.com/uploads/estudios/informe-anual-2017-prensa.pdf>



"Hogar es la categoría número uno en el país, tanto a nivel facturación como de unidades vendidas" (Morán - gerente de la Categoría Hogar de Mercado Libre, 2017)<sup>15</sup>.

Competidores actuales:

- Geo bazar (<https://www.geobazar.com.ar>):  
Funciona como una gran tienda de bazar, que si bien en locales físicos no resulta un competidor directo para quienes buscan mejor calidad de productos, en el mercado online puede ser un competidor. Si bien no logra un buen posicionamiento por estética y funcionalidad de su sitio, en un marketplace como Mercado Libre, donde la competencia se centra en precio, puede representar una amenaza ya que su valor de ticket promedio ronda la mitad que el de Kitchen Company.
- Bazar Chef (<http://www.bazarchef.com.ar>):  
Cuenta con locales a la calle en la ciudad de Buenos aires y en el conurbano sur. Si bien apunta a segmentos similares del mercado, no apuesta a la venta minorista como principal ingreso. Funciona como proveedor mayorista, es por esto que aún no se ha enfocado en el mercado digital. A su vez, al ser una empresa familiar no cuenta con expertise en el canal online y muestra reticencia al cambio.

Potenciales competidores:

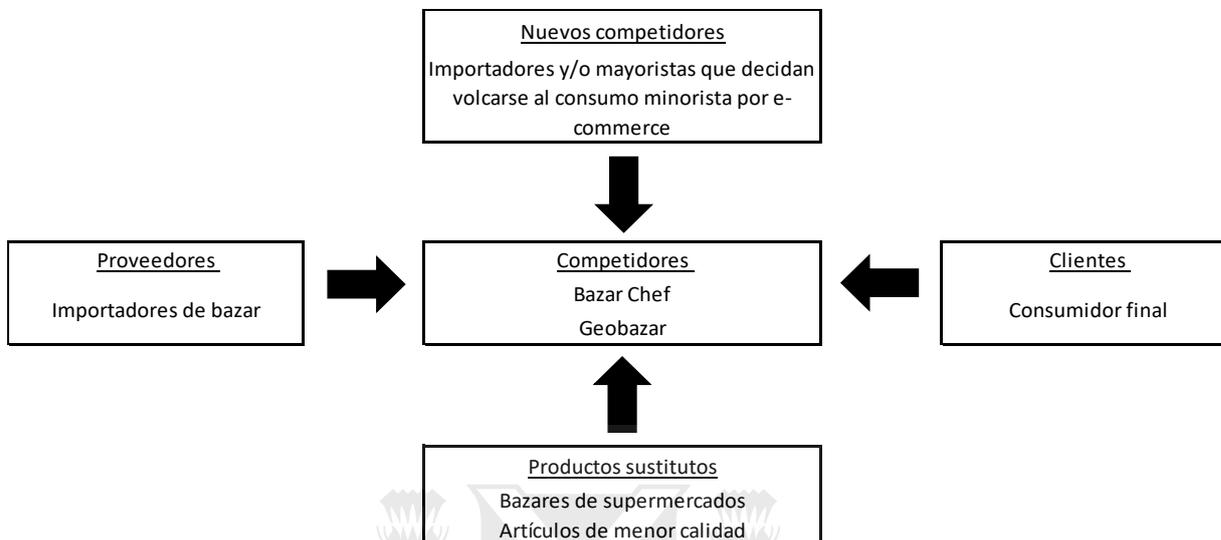
Los canales online permiten a cualquier pyme o emprendimiento local potenciar sus ventas a lo largo de todo el país con una baja barrera de entrada.

Acá es donde la imagen de la empresa permite diferenciarse de los competidores debido a su reputación en el mercado el canal tradicional. Es importante potenciarse en el canal de venta por internet mientras no está maduro ya que existe cierta desconfianza en la calidad de los productos y en los vendedores. De esta manera se lograría aumentar las barreras de entrada para potenciales competidores.

---

<sup>15</sup> <https://www.lanacion.com.ar/2021098-ganadores-y-perdedores-del-e-commerce-en-la-argentina>

## 5 Fuerzas (Porter, 1979)



Realizado este análisis se pueden obtener distintas conclusiones. En primer lugar, los nuevos competidores son los que representan para la empresa el mayor riesgo, debido a que los canales online tienen muy bajas barreras de entrada, lo que facilitaría que en busca de mayores márgenes las empresas mayoristas/importadores puedan volcarse del segmento B2B a B2C y competir de esta manera directamente con Kitchen Company.

Por otro lado, existe una larga relación comercial con los proveedores actuales por lo que las negociaciones no representarían un cambio respecto a la situación actual. Lo mismo sucede con los competidores actuales ya que no apuntan al segmento ABC1 como sí lo hace la empresa.

Por último, el cliente objetivo de Kitchen Company es quien menos sufre las crisis económicas por lo que la situación actual del país no tiene un gran impacto en las ventas. Es por esto que el cliente tampoco migra a un producto sustituto de menor calidad y precio.



## Encuesta a potenciales clientes

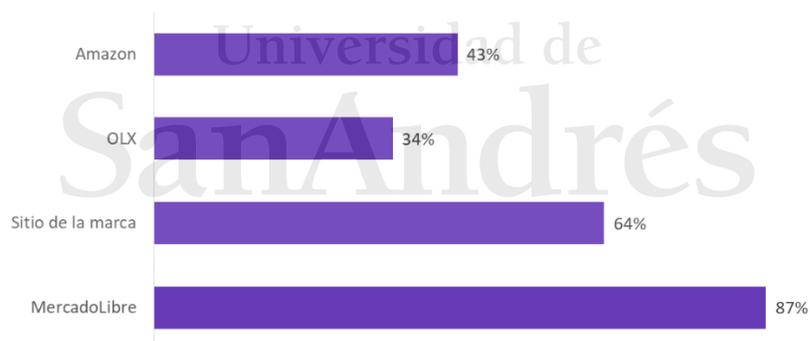
Con el objetivo de obtener datos más afines al potencial negocio y conocer mejor el comportamiento de los posibles clientes en internet, se realizó una encuesta (Anexo 3). De la misma participaron alrededor de 150 personas, la cual fue realizada de manera digital mediante Google Forms. Se apuntó a realizar la misma a personas mayores a los 25 años de las cuales el 57% fueron mujeres y el 43% restante hombres.

Los resultados más llamativos fueron los siguientes:

- El 92% ha realizado una compra alguna vez por internet.
- El 87% de quienes compraron por internet lo han hecho al menos una vez por MercadoLibre.
- Aproximadamente el 65% ha realizado compras mediante sitios de la marca particular.

A través de donde lo ha hecho? (puede elegir más de una opción)

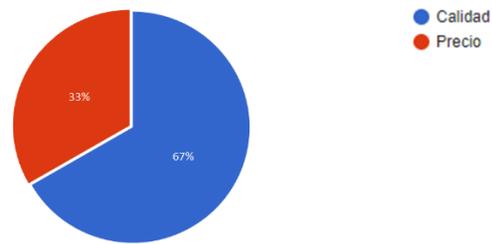
153 respuestas



- Dentro de la categoría de Hogar, la mayoría realizaría compras de artículos priorizando calidad sobre precio.

### Realizando compras para su hogar, prioriza calidad o precio?

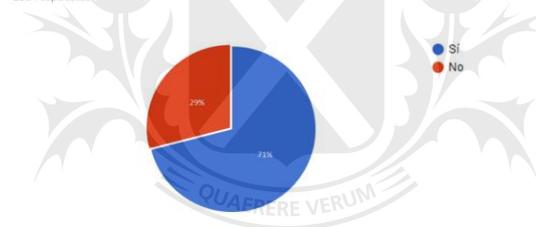
153 respuestas



- El 66% dice que las redes sociales influyen en su proceso de compra online. Siendo Facebook la red de mayor influencia en compras.
- El 71% ha buscado alguna vez artículos de cocina para comprar online

### Ha buscado alguna vez artículos de cocina para comprar por internet?

153 respuestas



- De estos, solo el 12% lo ha hecho efectivamente.
- El principal motivo de la baja conversión de búsqueda a compra ha sido debido al desconocimiento de la marca proveedora o desconfianza respecto de la calidad del producto.

Tras analizar los resultados del mercado, de las encuestas y de la entrevista, se puede concluir en que existe una oportunidad de negocio real, dado que se apunta a un mercado en pleno crecimiento y con un valor principal, que es el posicionamiento de marca que ya tiene Kitchen Company.

Los datos mencionados anteriormente, reflejan entonces hacia donde han de enfocarse los esfuerzos. Es importante que la empresa cuente, además de con



su sitio propio, con una tienda oficial de MercadoLibre, ya que es hoy donde se encuentra el mayor tráfico y volumen de compras online a nivel local<sup>16</sup>.

Por otra parte, se debe resaltar la importancia de las redes sociales en el comportamiento de compra del consumidor y es por tanto vital contar con una inversión activa y clara en campañas de marketing digital en Facebook e Instagram. Campañas de e-mail marketing serán de acompañamiento y de fidelización de clientes con newsletters, etc. como bien se ha mencionado antes.

### **Demanda estimada**

Dado los datos de mercado y la base de clientes con la que cuenta actualmente Kitchen Company, la clientela se segmenta de la siguiente manera:

- Personas de entre 25 y 60 años de edad (aproximadamente el 35% de la población)<sup>17</sup>.
- De estos, aquellos que sean usuarios de internet (tomando la penetración de internet entre fijo y móvil de ser cercana al 80%).
- Segmento ABC1 (Aprox. el 5% de la población)<sup>18</sup>.

En base a esto, los objetivos de venta serán los siguientes:

- Alcanzar posicionarse de manera fuerte en el interior del país donde hoy no hay presencia de locales físicos.
- Lograr 15.000 visitas por mes.
- Una tasa de conversión cercana al 3%
- 200 compras por mes a un ticket promedio de US\$ 60

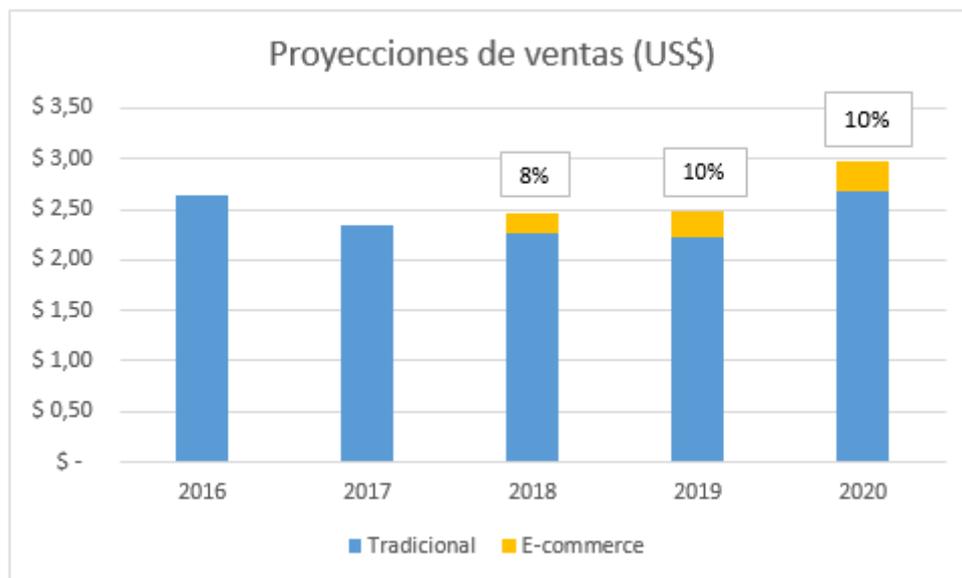
---

<sup>16</sup><https://www.totalmedios.com/nota/35991/mercado-libre-el-ecommerce-que-crece-en-trafico-para-anunciantes>

<sup>17</sup>Censo 2010, en internet:

[https://www.indec.gob.ar/nivel4\\_default.asp?id\\_tema\\_1=2&id\\_tema\\_2=41&id\\_tema\\_3=135](https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=41&id_tema_3=135)

<sup>18</sup><http://www.lavoz.com.ar/negocios/como-se-dividen-las-clases-sociales-en-la-argentina>



## Plan de Marketing

El plan de marketing que se desarrolla a continuación tiene foco en las estrategias del marketing digital 360° de contenido, centrándose en la personalización para lograr una gran eficiencia y alto nivel de conversiones.

La estrategia de marketing 360° se caracteriza por cubrir todos los canales de acceso que puede tener un potencial cliente al sitio<sup>19</sup>. Las aristas a tener en cuenta al momento de desarrollar este tipo de campaña de marketing digital son las siguientes (More, 2015)<sup>20</sup>:

- Redes Sociales
- Search Engine Optimization (SEO)
- Search Engine Marketing (SEM)
- Marketing Programático
- Email marketing
- Marketing de contenido

Se explicará en profundidad en el apartado de “Promoción”.

<sup>19</sup><https://marketingdigital.blog/como-hacer-una-estrategia-de-marketing-digital-360/>

<sup>20</sup><https://www.iebschool.com/blog/plan-de-marketing-digital-2/>

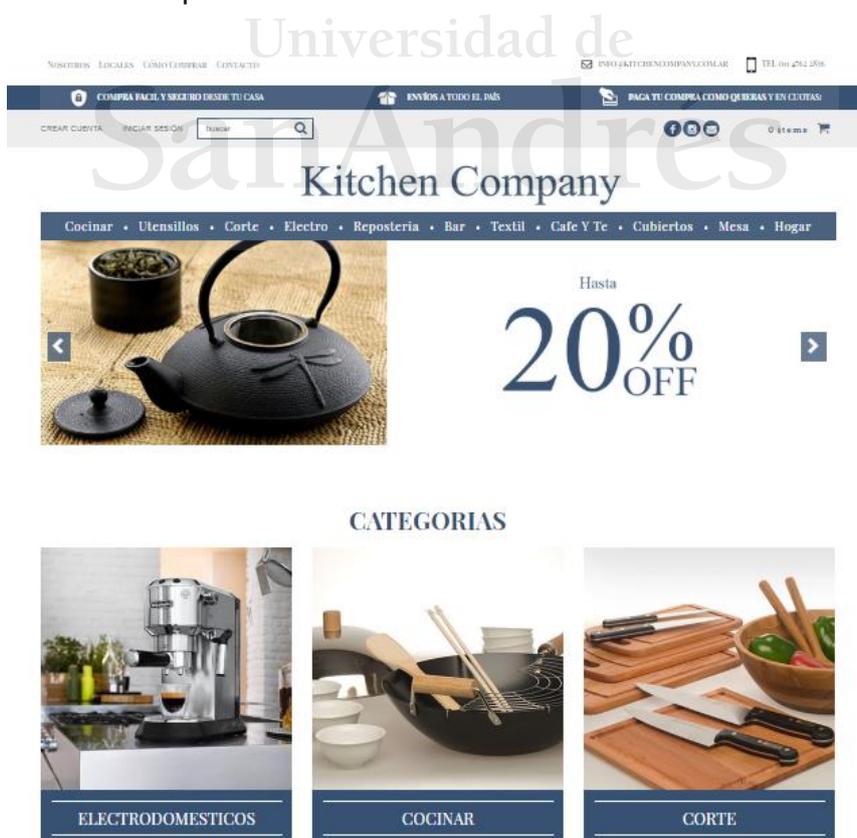
## Producto

Se diferenciará el producto e-commerce en 3 tipos, el sitio web propio, Marketplace a público abierto y Marketplace a público exclusivo. Todos tendrán integración con el sistema de gestión de los locales para evitar quiebres de stock.

### *Sitio web propio*

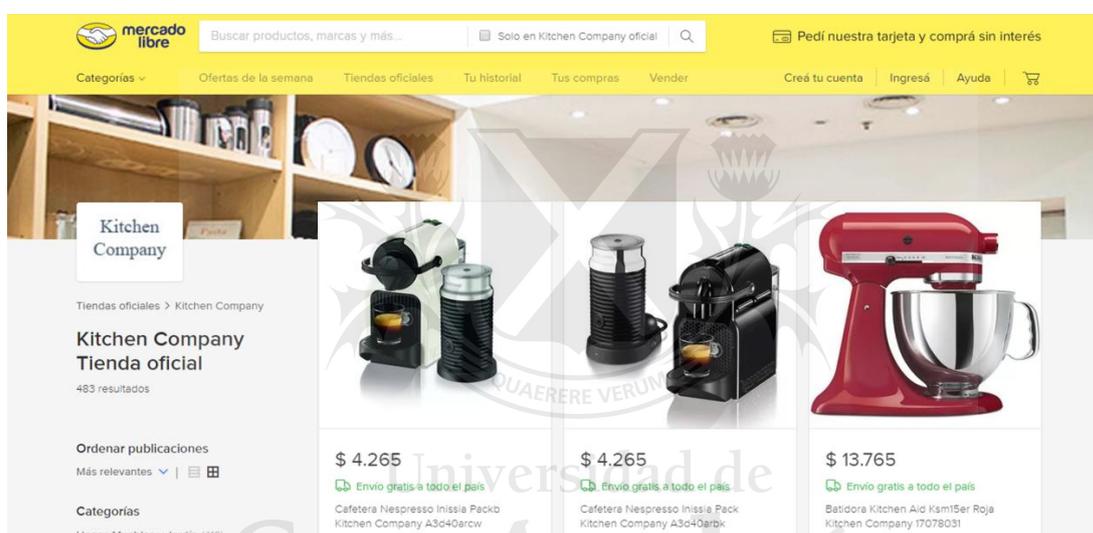
El sitio web propio funcionará como catálogo de productos, ordenado por categorías y contará con buscador y carrito de compras. Todas las compras podrán realizarse con tarjeta de crédito o débito y se podrá ver el costo de envío antes de iniciar el proceso de pago. Contará con filtros de orden dentro de cada búsqueda como “el más vendido” u “ordenar por mayor/menor precio”. Además, contará con información relevante sobre la marca, redes sociales, posibilidad de suscripción al newsletter e información acerca de los locales físicos. El mismo, si bien será desarrollado en Tienda Nube, por motivos de estética e imagen de marca se contratará a un diseñador web para que le dé mayor funcionalidad a la página utilizando escritura de código HTML sobre Tienda Nube.

El sitio ha de ser intuitivo y fácil de usar, saliendo desde el momento inicial con la versión “mobile” disponible.



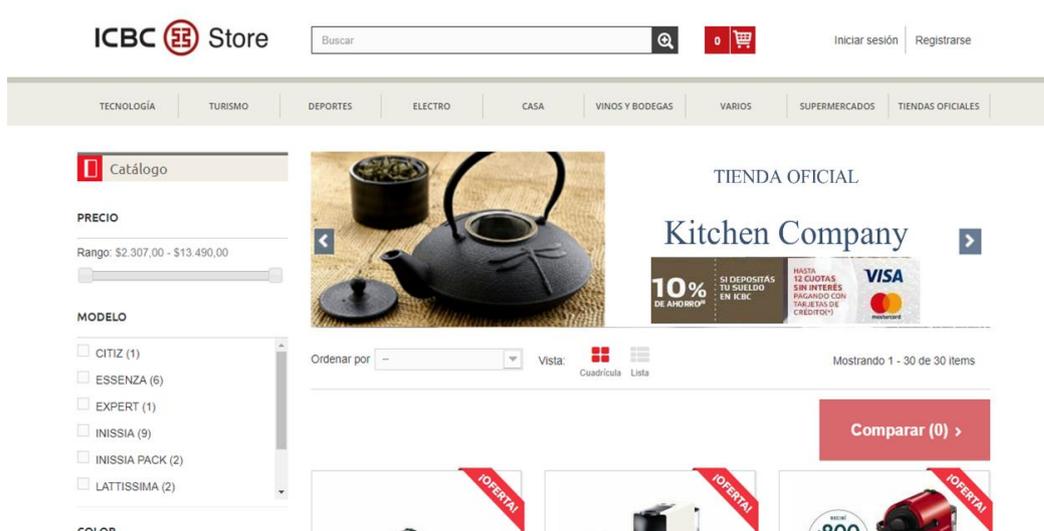
## Marketplace a público abierto

Al hablar de Marketplace, se hace referencia a aquel canal de venta online donde, si bien son publicados los artículos directamente, se realiza a través del sitio de un tercero. En este caso, de “público abierto” ya que el público general tiene acceso sin restricción a la visualización y opción de compra de los productos. Tal sería el caso de una tienda oficial de MercadoLibre. Se diferencia ya que el tercero es el encargado principal de promocionar las ventas y el tráfico en su sitio.



## Marketplace a público exclusivo

Ya habiendo establecido antes el término “Marketplace”, se definirá el concepto de público exclusivo. Son los sitios de terceros donde solo tiene acceso algún nicho de mercado definido por el tercero dueño del sitio. Allí también el encargado de generar tráfico es el tercero y podrá ofrecer descuentos exclusivos o productos por canje de puntos. Tal es el caso de los “stores online” de los bancos, como puede ser el ICBC Store.



## Precio

Los productos tendrán el mismo precio que en los locales. Sin embargo, tendrá descuentos de forma más regular debido a la mayor competencia que implica el comercio electrónico.

A su vez, la rentabilidad variará en cada uno de los tres canales explicados anteriormente, en base al precio fijo y variable cobrado por cada uno de los proveedores de plataforma.

## Promoción

De acuerdo a lo mencionado anteriormente respecto al plan de marketing 360° de contenido, se utilizarán diversos canales para generar contacto y relación con el cliente:

- Redes Sociales

Las redes sociales permiten el acceso directo bidireccional con el cliente de forma rápida y constante. Son la herramienta a utilizar para mantenerse en el “*top of mind*” del potencial cliente. Sin embargo, es importante seleccionar cuidadosamente cuáles son las más adecuadas para el negocio. En el caso de Kitchen Company se utilizará Facebook e Instagram.



- **Search Engine Optimization (SEO)**

El SEO es utilizado para mejorar de manera orgánica la posibilidad de que el cliente encuentre el sitio al utilizar un buscador. Consiste en mejorar de manera constante el sitio web, agregando o quitando palabras dentro de este para que el algoritmo de búsqueda considere a la página más relevante por sobre las demás. Es por esto que se debe resaltar la importancia de la mejora continua y el trabajo analítico a ser llevado adelante con la estructura de Google Adwords.
- **Search Engine Marketing (SEM)**

De manera alineada con el SEO, el SEM también consiste en lograr mejorar la posibilidad de que el cliente encuentre la página a través de un buscador. La diferencia es que en este modelo se abona entre las primeras visualizaciones de búsquedas relacionadas. Es importante también gestionar de manera analítica y constante esto ya que se paga por click y consecuentemente, se debe ser eficiente al posicionarse en búsquedas relevantes, la conversión de este proceso debe ser más alta que la del SEO para que resulte primordial y rentable.
- **Marketing Programático**

Este punto permite automatizar los anteriores, logrando dirigir de manera automática las campañas al segmento que se considere que traerá mayor retorno y conversión. Se realiza a través de una plataforma que automatiza y redistribuye el presupuesto en los distintos canales de la manera más eficiente.
- **Email marketing**

En toda campaña de marketing digital, no puede faltar el email marketing. Principalmente se utilizará para generar fidelidad y valor agregado a los clientes, enviándoles recetas y notas de interés.



- Marketing de contenido

Es importante, para que todos los puntos de arriba sean efectivos y atractivos, la empresa debe generar contenido propio, que genere valor e interés. Esto permitirá ganar al cliente por atractivo y valor de marca en lugar de la publicidad paga. Esto generará más fidelización ya que el cliente se encontrará atraído hacia el sitio por interés propio.

## Plaza

La plataforma funcionará exclusivamente a través de la web, siendo compatible con cualquier explorador y cualquier dispositivo que pueda navegar por internet.

Por consiguiente, será compatible con computadoras de cualquier sistema operativo y lo mismo en el caso de dispositivos móviles.

Las compras realizadas por el canal online que sucedan por fuera de MercadoLibre, serán tercerizadas a la empresa de logística y empaquetado "ShipNow"<sup>21</sup>. La misma no sólo cuenta con costos de envío altamente competitivos, sino que además resaltan por la sencilla integración que tienen con diversas plataformas de e-commerce (Tienda Nube incluida). ShipNow sólo cobra por los envíos realizados y se encarga de empaquetar las órdenes y lograr tiempos de envío por debajo del promedio ya que utilizan un algoritmo de medición de saturación de cada centro de logística asociado con ellos.

---

<sup>21</sup> <https://www.shipnow.com.ar/>



## Operaciones del negocio

Se utilizará la sociedad SRL ya existente de Kitchen Company, KC SRL. (se explicará en detalle en el apartado de “Aspectos legales”).

Dado que ya se cuenta con una operación preexistente en los locales físicos, se buscará la sinergia y complementación entre ambos canales (digital y físico). Se debe tener en cuenta 3 puntos clave de coordinación entre los canales. Estos son los sistemas de gestión y control de stock, el almacenamiento del stock para el canal digital y el personal administrativo.

Para empezar, los sistemas de gestión y control de ventas y stock deben de estar integrados. Kitchen Company utiliza actualmente Lince Indumentaria<sup>22</sup>, sistema de gestión perteneciente a la empresa Zoo Logic, para integrar este sistema con una plataforma web es necesario realizar el desarrollo de una API (Application Programming Interface) personalizada, lo cual implica un alto costo. Sin embargo, Zoo Logic cuenta con un nuevo sistema llamado Dragonfish<sup>23</sup>, el cual permite una integración sencilla con Tienda Nube a través de una API ya desarrollada. Al ser un nuevo sistema de gestión, se ha de evaluar las necesidades técnicas de las computadoras de cada local y realizar los upgrades que sean necesarios. Al ser de la misma empresa proveedora, las capacitaciones a los empleados se otorgan de manera gratuita. Además, el pago de las licencias es menor, trayendo a su vez un ahorro en los locales.

En segundo lugar, el almacenamiento de la mercadería web se realizará en los depósitos de cada local para evitar costos adicionales. Así como se viene haciendo actualmente, se evitará contar con depósitos adicionales, utilizando el espacio ocioso existente actualmente y coordinando de manera eficaz y regular la entrega de mercadería por parte de los proveedores. Este trabajo que ya se cuenta aceitado y automatizado es una gran ventaja competitiva al momento de reducir costos y mantener precios competitivos en el comercio electrónico.

---

<sup>22</sup><https://www.zoologic.com.ar/main/productos/lince/>

<sup>23</sup><https://www.zoologic.com.ar/main/productos/dragonfish/>



Finalmente, el personal administrativo y operativo serán los empleados de la sucursal con menor movimiento y mejores accesos viales. La sucursal de Norcenter (shopping mall de diseño, decoración de interiores, etc.) es el local ideal para centralizar y coordinar la actividad del e-commerce ya que cuenta con un tráfico relativamente bajo de personas a lo largo de la semana, con lo cual los empleados, que serán capacitados en el uso de las herramientas de consultas de clientes (mensajes y comentarios en las realizadas en las redes sociales o mensajes recibidos a la casilla de mail o consultas de MercadoLibre), tendrán tiempo de responder a las consultas. Además, se encuentra bien ubicado para realizar los envíos correspondientes a las compras que sean realizadas en el canal digital, a través del correo para las compras realizadas por MercadoLibre (Mercado Envíos se ocupa de la gestión con el correo) y mediante ShipNow<sup>24</sup> para las compras realizadas en el sitio web o en los Marketplace de público exclusivo.

Ya se cuenta actualmente con el dominio de [www.kitchencompany.com.ar](http://www.kitchencompany.com.ar), el cual se vincula de forma sencilla con Tienda Nube a través de un host de elección libre. Al dedicarse a un servicio local se contratará un host local para simplificar cualquier necesidad o consultas de asistencia, el hosting seleccionado en este caso será Wiroos<sup>25</sup>.

Universidad de  
San Andrés

---

<sup>24</sup><https://www.shipnow.com.ar/>

<sup>25</sup><https://wiroos.com/argentina/>



## Proveedores de servicios

Para que el negocio funcione de manera efectiva, será necesario la contratación de ciertos servicios. Los mismos tendrán que ver con la logística y empaquetado para los envíos y el marketing digital.

Sin embargo, de manera inicial y para la adaptación del modelo de negocio actual a la integración con el e-commerce, no se contratará una agencia de marketing, pero se desarrollarán todos los canales de campaña de marketing 360° para el momento en que se considere que la operación ya funciona de manera fluida (plazo estimado de 6 meses). Luego, se tercerizará el marketing a una agencia especialista en el tema, la agencia seleccionada es “Oyga!”<sup>26</sup> (los montos de la propuesta comercial se encuentran en el apartado siguiente).



---

<sup>26</sup><https://www.oyga.me/>



## Costos Finanzas e Inversión

### Inversión Inicial

Para la puesta en marcha del sitio es necesaria una inversión inicial de US\$1200. Siendo el costo principal el desarrollo del sitio web con todas las APIs e integraciones necesarias para su correcto funcionamiento. Estos valores reducidos en comparación al mercado se deben gracias a la facilidad de código que permiten las plantillas de Tienda Nube.

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Desarrollo del sitio web	1	US\$ 970	US\$ 970
Hosting URL	1	US\$ 60	US\$ 60
Dominio URL	1	US\$ 20	US\$ 20
Actualización de PCs	6	US\$ 30	US\$ 180
<b>TOTAL INVERSION INICIAL</b>			<b>US\$ 1.230</b>



## Estado de Resultados

Se ve a continuación el estado de resultados del proyecto para los 3 primeros años (valores en US\$):

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Ventas Sitio web propio	US\$ 121.820	US\$ 218.180	US\$ 261.800
Ventas Marketplace público abierto	US\$ 54.550	US\$ 65.450	US\$ 78.500
Ventas Marketplace público exclusivo	US\$ 18.180	US\$ 21.820	US\$ 26.200
<b>Ventas Totales anuales</b>	<b>US\$ 194.550</b>	<b>US\$ 305.450</b>	<b>US\$ 366.500</b>
<b>Costos de ventas</b>	<b>US\$114.181</b>	<b>US\$180.218</b>	<b>US\$216.261</b>
Costo Vtas Sitio web propio	US\$73.090	US\$130.909	US\$157.090
Costo Vtas Marketplace público abierto	US\$30.545	US\$36.654	US\$43.985
Costo Vtas Marketplace público exclusivo	US\$10.545	US\$12.654	US\$15.185
<b>Gastos variables</b>	<b>US\$19.800</b>	<b>US\$28.800</b>	<b>US\$34.560</b>
Gtos vbles sitio web propio	US\$8.527	US\$15.272	US\$18.327
Gtos vbles Mktplace público abierto	US\$8.181	US\$9.818	US\$11.781
Gtos vbles Mktplace público exclusivo	US\$3.090	US\$3.709	US\$4.450
<b>Contribución marginal</b>	<b>US\$60.563</b>	<b>US\$96.436</b>	<b>US\$115.723</b>
Contribución mgnl sitio web propio	US\$40.200	US\$72.000	US\$86.400
Contribución mgnl Mktplace público abierto	US\$15.818	US\$18.981	US\$22.778
Contribución mgnl Mktplace público exclusivo	US\$4.545	US\$5.454	US\$6.545
<b>Gastos Fijos</b>	<b>US\$15.492</b>	<b>US\$14.227</b>	<b>US\$17.073</b>
Sueldos	US\$1.672	US\$2.007	US\$2.408
Estudio Contable	US\$1.092	US\$1.311	US\$1.573
Publicidad online	US\$12.727	US\$10.909	US\$13.090
<b>Utilidad bruta</b>	<b>US\$45.070</b> 23%	<b>US\$82.208</b> 27%	<b>US\$98.650</b> 27%
<b>Resultado Neto</b>	<b>US\$45.070</b>	<b>US\$82.208</b>	<b>US\$98.650</b>

Como se mencionó al comienzo de este trabajo, la empresa tiene una facturación bruta anual superior a los US\$ 2,3 millones con lo cual, sin tener en cuenta la inflación, el desarrollo de este proyecto significaría un aumento de facturación del 8% en el primer año, un 10% en el segundo y un 10% en el tercero. Estos números fueron realizados con proyecciones conservadoras ya que lo más probable es que el comercio online tenga un crecimiento más alto de lo estimado en el trabajo.



Para la elaboración de estas proyecciones se tomó un escenario medio, en base a las ventas obtenidas actualmente en los locales y las estimaciones mismas del mercado.

En el primer año se contempla una actividad reducida debido a que los primeros 6 meses se sale con una campaña BTL y no masiva. Luego se avanza con las proyecciones esperadas de acuerdo a los volúmenes de inversión colocados en publicidad.

## Equipo

El equipo de trabajo que se designará para la puesta en marcha de este proyecto, es a un líder de proyecto e implementación e-commerce, un empleado administrativo y lo demás será tercerizado (diseñador web, logística de envíos y agencia de marketing digital).

El líder de proyecto debe contar con conocimiento de herramientas de diseño, de negociación, conocimiento de manejo de redes sociales y comprensión técnica y sistémica de sistemas operativos y de gestión. Tomando estos tres puntos, será el encargado del desarrollo y puesta en marcha del proyecto, se tendrá que encarar de punta a punta. Comenzando con analizar cuáles son los upgrades necesarios a implementar en los hardware de los locales para que puedan correr el nuevo sistema de gestión integral con la tienda online. Será el encargado de llevar adelante la negociación con el diseñador web y asegurarse de que se cumplan con los plazos y funcionalidad estipulada. Además, deberá gestionar la tienda oficial de MercadoLibre y recopilar el material necesario para lanzar ambos canales (fotos de los productos, etc.). Será también el encargado del desarrollo de las redes sociales y las aristas necesarias para el futuro lanzamiento de la campaña de marketing digital 360°.

Por su parte, el empleado administrativo será el encargado del local de Norcenter, según se dijo en uno de los puntos anteriores. Además de ser capacitado como todos los demás en el nuevo sistema de gestión, se le dará una capacitación extra en cómo trabajar los stocks de las tiendas online y cómo responder a las consultas que lleguen por mail o a través de las redes sociales y cómo preparar un producto para el envío dependiendo del canal por donde se haya realizado la compra.



Por último, se tercerizará al diseñador web que será el encargado de la puesta en marcha del sitio desde lo estético y lo técnico, coordinado por el líder del proyecto. Luego del plazo estipulado de 6 meses, se negociará también el trabajo contratado de manera externa de una agencia de marketing digital.





## Aspectos legales

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, todo el canal de venta digital seguirá funcionando bajo la misma marca y por consiguiente bajo la misma razón social que Kitchen Company, KC SRL. Este tipo de sociedad es utilizado para limitar la responsabilidad de la empresa solo al capital limitado y por tanto, en caso de deudas no se puede ir contra el patrimonio propio de los socios.

### Registro del dominio web

De acuerdo a la normativa vigente enunciada por la Resolución 110/2016<sup>27</sup>, Capítulo I, artículo 13, toda persona física mayor de edad o jurídica, puede registrar un dominio web en caso de este no tener dueño previo. El registro debe realizarse ante NIC Argentina en caso de ser del tipo .com.ar.

Actualmente, la sociedad KC SRL ya es dueña del dominio [www.kitchencompany.com.ar](http://www.kitchencompany.com.ar).

### Regulaciones legales para el comercio electrónico

Actualmente en Argentina, no existe una regulación que logre enmarcar de forma completa el comercio por internet. Las pocas leyes que apuntan hacia la conectividad de datos como la Ley 26.032<sup>28</sup>, que trata el hecho de libertad de expresión y búsqueda en internet, y la Ley 25.326<sup>29</sup>, que se refiere a la protección de datos de los usuarios al acceder a sitios de internet, no logran trazar regulaciones para el comercio en sí mismo. Es por tanto, que el comercio electrónico se basa principalmente en el Código Civil y Comercial vigente.

---

<sup>27</sup><https://nic.ar/es/dominios/normativa>

<sup>28</sup><http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/105000-109999/107145/norma.htm>

<sup>29</sup><http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/64790/texact.htm>



## Plan de Implementación y riesgos

Tras cierto análisis, se contempla un plazo total de 2 meses para el lanzamiento del sitio web propio, lanzando la tienda oficial de MercadoLibre al cuarto mes y el ICBC Store al séptimo.

Se dedicará una vez cada 3 meses inversión de tiempo para el desarrollo de contenidos. La puesta en marcha masiva de la campaña digital se realizará al mes 8 de comenzado el proyecto.

A continuación, se esquematiza en un diagrama de Gantt:

Etapas del proyecto	Mes							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Análisis de mejoras necesarias para CPUs	■							
Implementación de nuevo sistema de gestión	■							
Capacitación del sistema al personal	■							
Desarrollo del sitio web	■							
Desarrollo de canales online	■							
Desarrollo de contenidos	■			■			■	
Negociación con ShipNow	■							
Lanzamiento de sitio web		■						
Negociaciones con MercadoLibre			■					
Desarrollo de Tienda Oficial MELI				■				
Lanzamiento de Tienda Oficial MELI				■				
Negociaciones con agencia de mktng digital								■
Salida de campaña digital								■
Negociaciones con ICBC					■	■		
Desarrollo de tienda en ICBC store							■	
Lanzamiento en ICBC store							■	



## Conclusiones

A lo largo de esta tesis, el enfoque de la misma fue el desarrollo e implementación de canales digitales para el retailer de bazar deco Kitchen Company. La misma resulta una propuesta innovadora para la industria del bazar en Argentina y a su vez necesaria para las proyecciones futuras del mercado.

De acuerdo a los datos analizados, los resultados de las encuestas y la entrevista, se puede ver claramente como el sector del e-commerce es un mercado en pleno crecimiento. A su vez, la industria del home & deco tiene grandes proyecciones de crecimiento y su mercado es aún poco maduro. Es el momento justo para ingresar a este canal apalancándose en la imagen fuerte que ya posee Kitchen Company.

Si bien existen algunos competidores en el canal online, no están logrando apelar de manera efectiva al potencial cliente de la marca. Es momento de marcar una diferencia orientada a la calidad del producto y experiencia del cliente, que es por lo que se caracteriza la empresa. Existe un mercado potencial sumamente grande y se considera que las estrategias de marketing y las operaciones descritas en los apartados anteriores son las correctas para ganar una gran participación de mercado en este canal. Además, al promover la imagen de la marca y posicionarse en el “*top of mind*” del público target, se podrá potenciar el negocio de los locales físicos.

Fueron presentados los aspectos principales a considerar al momento de generar un desarrollo de este estilo. Desde los procesos necesarios de adaptación del negocio para convivir de manera armoniosa con esta innovación a la empresa, hasta los aspectos legales, las operaciones necesarias a llevar adelante para la implementación del nuevo canal y las proyecciones de ingresos que el canal traerá asociado.

Es importante resaltar el valor que trajeron las encuestas ya que ayudaron a marcar el punto en donde se encontraba la principal debilidad del mercado actual y donde la empresa podía posicionarse por su marca.



La entrevista ayudó a su vez a no perder noción de los riesgos que presenta trabajar en el contexto argentino, pero sin dejar de ser optimista frente al potencial de oportunidad que eso mismo produce.

A su vez, fueron de gran utilidad los datos de mercado para tener una idea real del potencial que existe actualmente en el país y cuáles pueden ser las proyecciones de ventas e ingresos en caso de ser el negocio implementado de manera correcta. Estas proyecciones muestran la rentabilidad de este plan de negocios que permite cubrir los gastos de inversión inicial en el primer año de operación.

Este trabajo puede ser utilizado como ejemplificación clara de los puntos necesarios a tener en cuenta en el lanzamiento de un comercio electrónico en empresas que ya se encuentran funcionando a través de medios tradicionales. La necesidad de cubrir y hacer seguimiento de esta implementación como un proyecto punta a punta. Han sido considerados los cambios que trae asociados el nuevo canal digital, desde los aspectos técnicos, a los operativos, de marketing y de gestión de recursos humanos, necesarios para una adaptación e integración exitosa.

Universidad de  
San Andrés



## Bibliografía

- Abraham, J. (2017). *The global ecommerce market continues to flourish in 2017 with a growth rate of 17% and forecasted turnover of \$1.85 trillion*. Recuperado el 15 de diciembre de 2017, a partir de <http://www.ecommercefoundation.org/in-the-news/press-release-global-ecommerce-country-report-2017>
- Allen, Brealey y Myers. Principios de Finanzas Corporativas. Traducido por Adolfo Deras Quiñones. México: McGraw Hill, 2010.
- Aslam, S. (2018). Digital Marketing by the Numbers: Stats, Demographics & Fun Facts. Recuperado el 7 de marzo de 2018, a partir de <https://www.omnicoreagency.com/digital-marketing-statistics-2018/>
- Bosomworth, D. y Chaffey, D. (2013). Digital marketing strategy - Planning Template. Recuperado el 15 de octubre de 2017, a partir de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38474146/215472712-Digital-Marketing-Plan-Template\\_1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1527457123&Signature=FhmuvrOvyYR3yLTxyP%2BhddOrWHw%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPlan\\_Reach\\_Act\\_Convert\\_Engage\\_Situation.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38474146/215472712-Digital-Marketing-Plan-Template_1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1527457123&Signature=FhmuvrOvyYR3yLTxyP%2BhddOrWHw%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPlan_Reach_Act_Convert_Engage_Situation.pdf)
- Bygrave, W. y Zacharakis, A. Entrepreneurship. Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc. 2010.
- Campbell, Andrew, y Faulkner, David. The Oxford Handbook of Strategy. Oxford: Oxford University Press, 2006.
- Cómo hacer una Estrategia de Marketing Digital 360 para 2018. (2018). Elmarketeroweb. Recuperado el 22 de abril de 2018, a partir de <https://marketingdigital.blog/como-hacer-una-estrategia-de-marketing-digital-360/>
- Donnelly, G. (2018). 75 Super-Useful Facebook Statistics for 2018. Recuperado el 5 de mayo de 2018, a partir de <https://www.wordstream.com/blog/ws/2017/11/07/facebook-statistics>
- Farinella, F. (2006). La proyectada ley argentina que regula el comercio electrónico. Saij.gov.ar. Recuperado el 30 de marzo de 2018, a partir de <http://www.saij.gov.ar/favio-farinella-proyectada-ley-argentina-regula-comercio-electrnico-dacf060054-2006/123456789-0abc-defg4500-60fcanirtcod#>
- Horngren, Charles T. Contabilidad de Costos. Traducido por Jaime Gómez Mont Araiza. México: Pearson Educación, 2012.
- Infoleg (<http://infoleg.mecon.gov.ar>)
- Informe anual de comercio electrónico 2017 | CACE. (2018). Recuperado el 11 de mayo de 2018, a partir de <http://www.cace.org.ar/estadisticas>



- Krajewski, Malhorta y Ritzman. Administración de las Operaciones, estrategia y análisis. New Jersey: Prentice Hall, 2000.
- Laudon, Jane y Laudon, Kenneth. Management Information Systems. Londres: Pearson, 2014.
- Manzoni, C. (2017). Ganadores y perdedores del e-commerce en la Argentina. Recuperado el 10 de octubre de 2017, a partir de <https://www.lanacion.com.ar/2021098-ganadores-y-perdedores-del-e-commerce-en-la-argentina>
- Maram, L. (2017). 8 ejemplos de marketing digital ¿Conoces todos?. Recuperado el 9 de febrero de 2018, a partir de <https://www.luismaram.com/ejemplos-de-marketing-digital/>
- Marketing Programático. (2017). Gureakmarketing.com. Recuperado el 22 de abril de 2018, a partir de <https://www.gureakmarketing.com/es/blog/32-transformacion-digital/246-marketing-programatico>
- More, M. (2015). Plan de Marketing para Pymes: ¿Cómo y Por qué?. Recuperado el 15 de octubre de 2017, a partir de <https://www.iebschool.com/blog/plan-de-marketing-digital-2/>
- Mullins, J.W. My Opportunity: Why will or won't this work?. The New Business Road Test. New Jersey: Prentice Hall, 2010.
- Osterwalder, Axel. Canvas Model Tool. 2010.
- Paredes, A. (2018). Comercio electrónico: estadísticas del 2017 y tendencias para el 2018. Recuperado el 9 de febrero de 2018, a partir de <https://www.latamclick.com/estadisticas-comercio-electronico-2017-tendencias-2018/>
- Pérez Cardona, M. (2016). Qué es un plan de Marketing Digital y cómo se hace. Recuperado el 15 de octubre de 2017, a partir de <https://www.iebschool.com/blog/plan-de-marketing-digital/#desarrollar>
- Porter, M. How Competitive Forces Shape Strategy. Estados Unidos: Harvard Business Review, 1979.
- Prince, A. (2018). Sigue en alza el comercio electrónico: en 2017 las ventas crecieron un 41,7%. Recuperado el 10 de octubre de 2017, a partir de <https://www.lanacion.com.ar/2108753-sigue-en-alza-el-comercio-electronico-en-2017-las-ventas-crecieron-un-417>
- Pueyrredon, M. (2014). El Comercio Electrónico toma control de las principales ciudades del mundo de la mano de estrategia multicanales. Recuperado el 23 de septiembre de 2017, a partir de <http://pueyrredonline.com/blog/2014/04/el-comercio-electronico-toma-control-de-las-principales-ciudades-del-mundo-de-la-mano-de-estrategia-multicanales/>



- Quelle, L. (2017). El mercado global de comercio electrónico sigue en auge con una tasa de crecimiento del 17%. Recuperado el 22 de noviembre de 2017, a partir de <https://ecommerce-news.es/mercado-global-comercio-electronico-sigue-auge-una-tasa-crecimiento-del-17-67213>
- Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2021|Statista. (2018). Recuperado el 14 de marzo de 2018, a partir de <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>
- Serra, Roberto. El Nuevo Juego de los Negocios: los ganadores no son los mejores sino los que dominan el juego. Buenos Aires: Editorial Norma, 2000.
- Tedesco, M. (2014). Core Elements Flattening the Global Ecommerce World. Recuperado el 30 de septiembre de 2017, a partir de <http://multichannelmerchant.com/must-reads/core-elements-flattening-global-ecommerce-world/>
- Tucci, M. (2017). LEGISLACION DEL COMERCIO DIGITAL EN ARGENTINA. Recuperado el 30 de marzo de 2018, a partir de <http://blog.elinsignia.com/2017/11/06/legislacion-del-comercio-digital-en-argentina/>
- World According to eCommerce| Baynote.(2014). Baynote.com. Recuperado el 11 de septiembre de 2017, a partir de <http://www.baynote.com/infographic/infographics-world-according-to-ecommerce/>

## Bibliografía de referencia

Bazar Chef (<http://www.bazarchef.com.ar>)

*Cómo se dividen las clases sociales en la Argentina.* (2015). Recuperado el 5 de febrero de 2018, a partir de <http://www.lavoz.com.ar/negocios/como-se-dividen-las-clases-sociales-en-la-argentina>

*EL MERCADO LABORAL CON MIRAS AL 2016.* (2015). Recuperado el 5 de febrero de 2018, a partir de <http://www.eleconomista.com.ar/2015-11-el-mercado-laboral-con-miras-al-2016/>

Geo Bazar (<https://www.geobazar.com.ar>)

INDEC (<https://www.indec.gob.ar>)

NIC.ar (<https://nic.ar/es/dominios/normativa>)

Williams Sonoma (<https://www.williams-sonoma.com>)

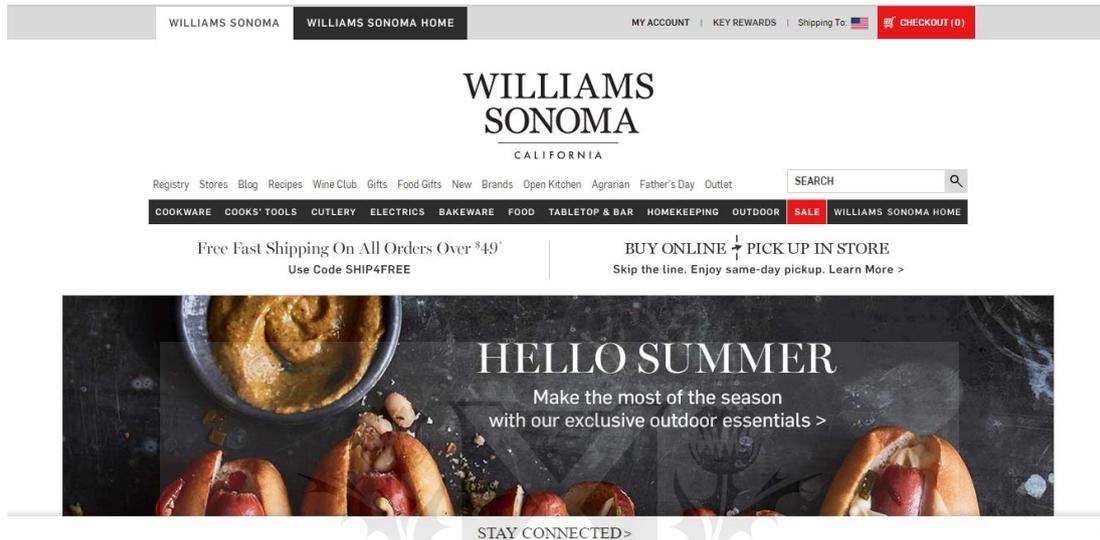


## Anexos

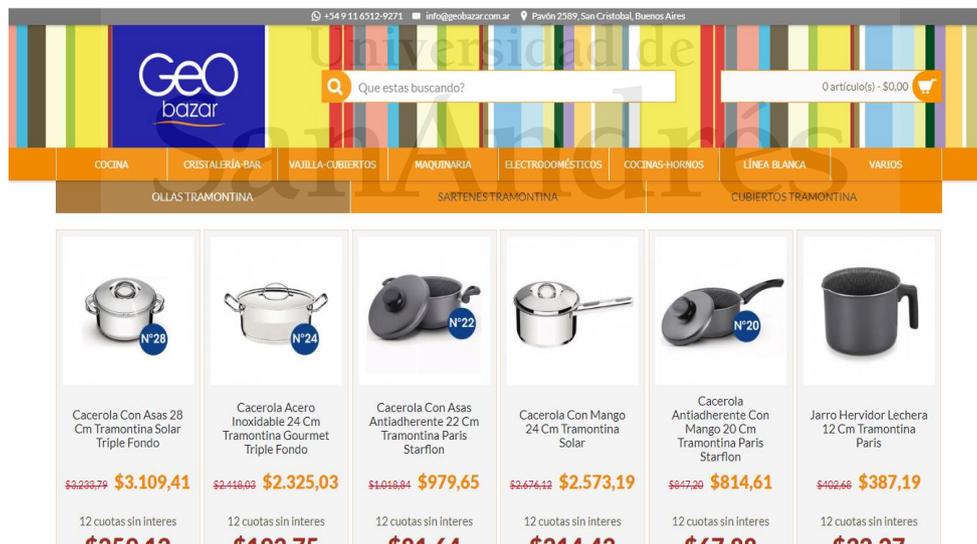
### Anexo 1

Otras empresas de bazar que cuentan con plataformas de e-commerce:

Williams Sonoma (<https://www.williams-sonoma.com>)



Geo Bazar (<https://www.geobazar.com.ar>)





Bazar Chef (<http://www.bazarchef.com.ar>)

Inicio Pago y Envío Contacto

**Sucursales**

- Av. Jujuy 1230
- Av. Jujuy 1254
- Av. Jujuy 1302
- Constitución 2587
- Av. Corrientes 3999
- Av. Cabildo 2547

**Repostería**

- Av. Jujuy 1228
- Av. Corrientes 3999
- Av. Cabildo 2547 - Primer Piso

**BAZAR CHEF**  
DESCUBRÍ POR QUÉ NOS ELIGEN

**CATEGORÍAS**

- BAZAR
- INDUSTRIAS Y OFICINAS
- HOGAR, MUEBLES Y JARDÍN
- LIBROS, REVISTAS Y COMICS
- ALIMENTOS Y BEBIDAS
- INDUSTRIA GASTRONÓMICA
- ELECTRODOMÉSTICOS DE COCINA

Buscar... **BUSCAR** **CARRITO:** 0 artículo(s) - \$ 0,00

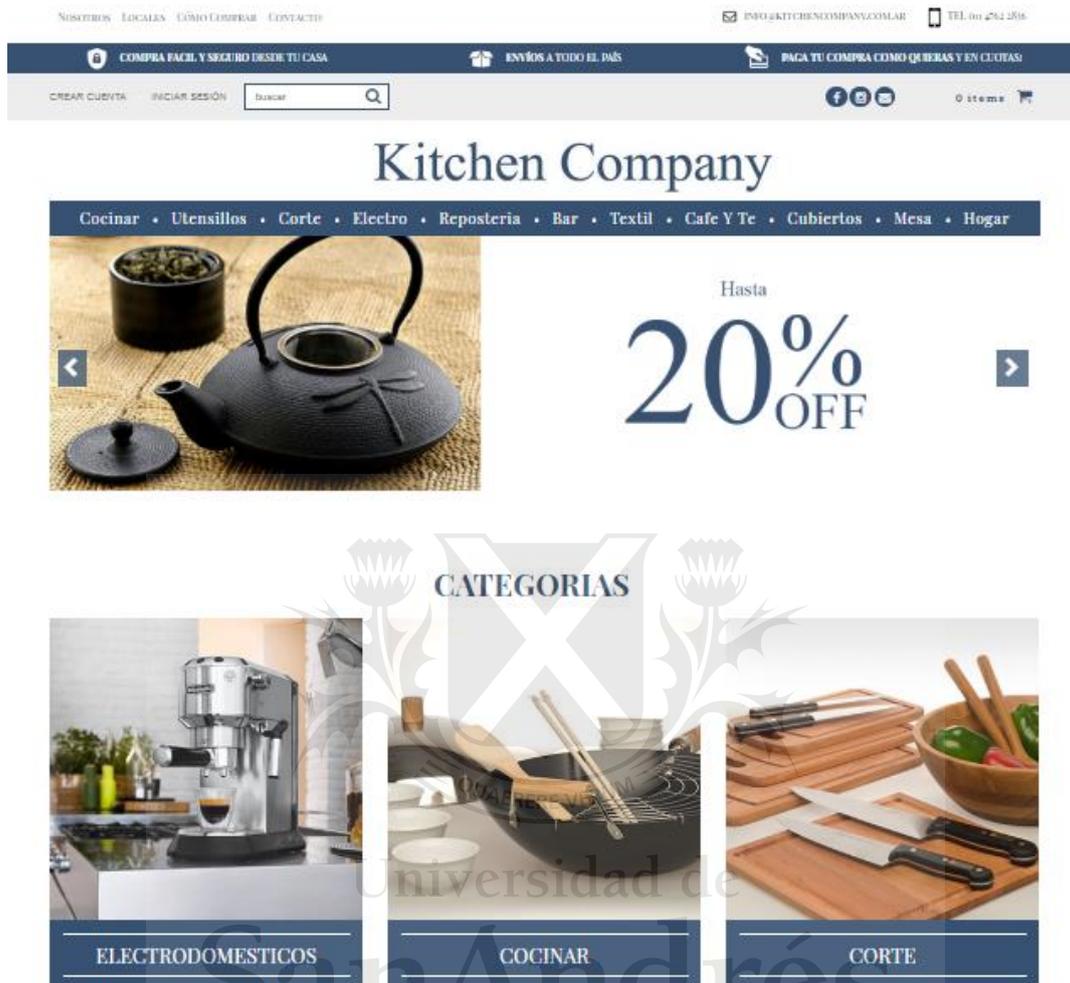
**BAZAR CHEF**  
**OFERTA ESPECIAL**  
**\$ 3.129**  
**Exprimidor De Jugo Citricos a Palanca**  
**Acero Inoxidable**



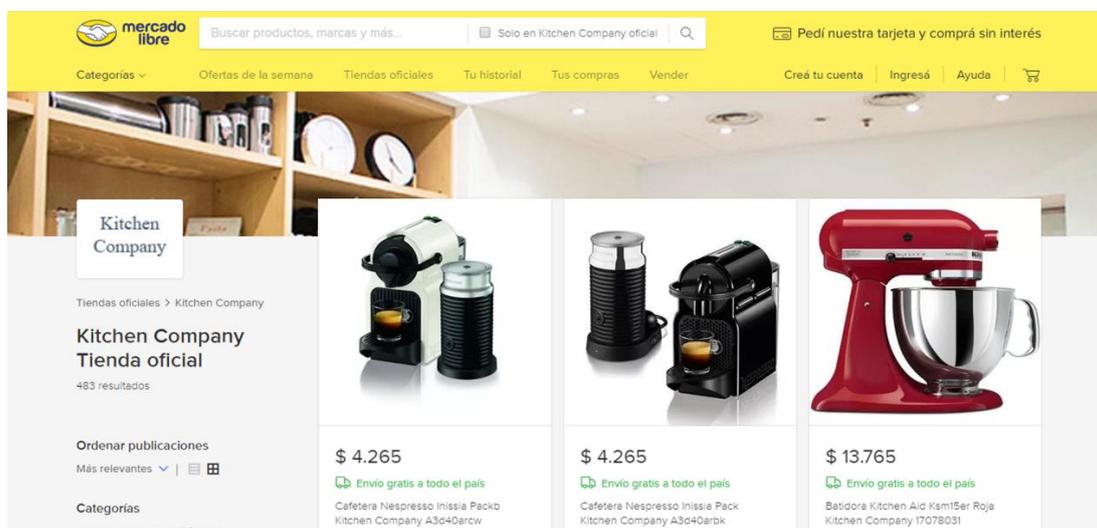


## Anexo 2

Diseño de página de inicio de [www.kitchencompany.com.ar](http://www.kitchencompany.com.ar):



Página de inicio de Tienda Oficial de Mercado Libre:





Página de inicio de tienda en ICBC store:

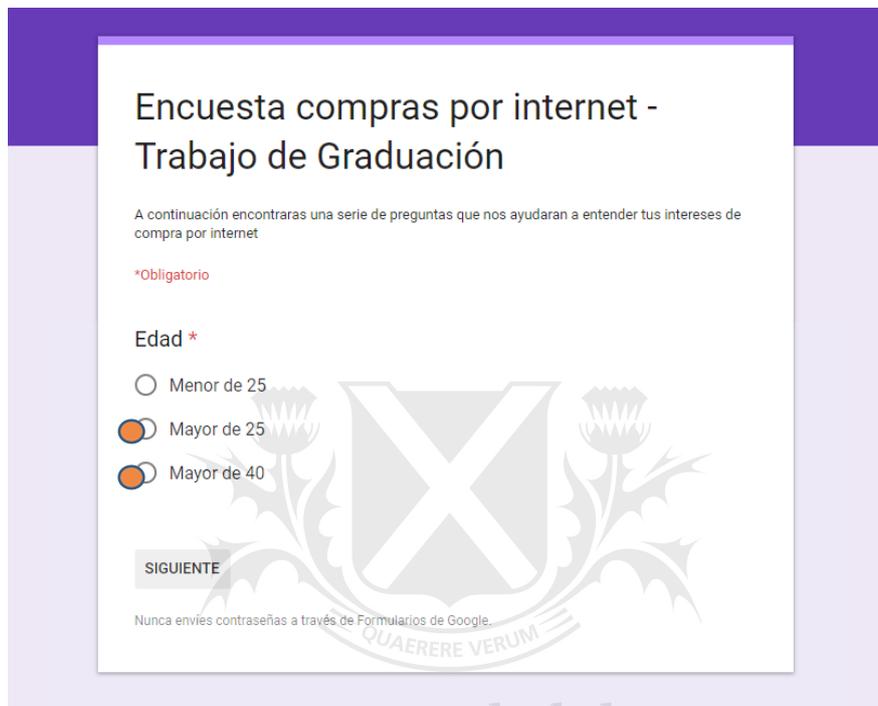
The screenshot shows the ICBC Store website interface. At the top, there is a search bar with the text "Buscar" and a magnifying glass icon. To the right of the search bar are icons for a shopping cart (0 items) and a user profile. Below the search bar is a navigation menu with categories: TECNOLOGÍA, TURISMO, DEPORTES, ELECTRO, CASA, VINOS Y BODEGAS, VARIOS, SUPERMERCADOS, and TIENDAS OFICIALES. The main content area features a large banner for "TIENDA OFICIAL Kitchen Company". The banner includes a black teapot and a small image of a coffee cup. Below the banner, there are promotional offers: "10% DE AHORRO\*" (if you deposit your salary in ICBC), "HASTA 12 CUOTAS SIN INTERÉS PAGANDO CON TARJETA DE CRÉDITO\*" (with a VISA logo), and a "Comparar (0)" button. The page also displays a list of products with "¡OFERTA!" (Offer!) tags. On the left side, there is a filter sidebar with sections for "PRECIO" (Price range: \$2.307,00 - \$13.490,00), "MODELO" (Models: CITIZ (1), ESSENZA (6), EXPERT (1), INISSIA (9), INISSIA PACK (2), LATTISSIMA (2)), and "COLOR".



### Anexo 3:

#### Encuesta

Dependiendo de las respuestas que se otorguen en cada sección, se iría a una sección o al final. Marcado con  mostramos las respuestas que generan este orden de encuesta:



**Encuesta compras por internet - Trabajo de Graduación**

A continuación encontraras una serie de preguntas que nos ayudaran a entender tus intereses de compra por internet

**\*Obligatorio**

**Edad \***

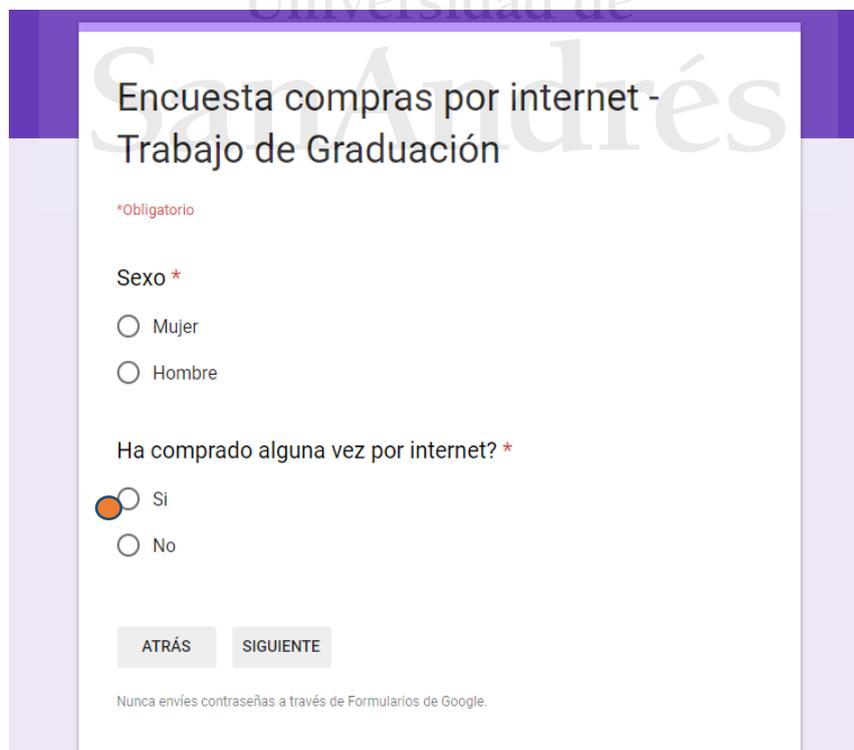
Menor de 25

Mayor de 25

Mayor de 40

**SIGUIENTE**

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.



**Encuesta compras por internet - Trabajo de Graduación**

**\*Obligatorio**

**Sexo \***

Mujer

Hombre

**Ha comprado alguna vez por internet? \***

Si

No

**ATRÁS** **SIGUIENTE**

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.



## Encuesta compras por internet - Trabajo de Graduación

\*Obligatorio

A través de donde lo ha hecho? (puede elegir más de una opción) \*

- MercadoLibre
- Sitio de la marca
- OLX
- Amazon

Las redes sociales influyen en que compres? \*

- Sí
- No

De ser así, cuales? (puede poner mas de una opción)

- Facebook
- Instagram
- Otro:

Realizando compras para su hogar, prioriza calidad o precio? \*

- Calidad
- Precio

Ha buscado alguna vez artículos de cocina para comprar por internet? \*

- Sí
- No

ATRÁS

SIGUIENTE

Nunca envía contraseñas a través de Formularios de Google.



## Encuesta compras por internet - Trabajo de Graduación

\*Obligatorio

Ha comprado artículos de cocina por internet? \*

Sí

No

ATRÁS

SIGUIENTE

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

## Encuesta compras por internet - Trabajo de Graduación

\*Obligatorio

Por qué? \*

No conozco la marca

No estoy seguro de la calidad del producto

Me gusta ir al local

No encontré lo que buscaba

Otro: \_\_\_\_\_

ATRÁS

SIGUIENTE

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.



## Encuesta compras por internet - Trabajo de Graduación

Muchas gracias por su tiempo!

ATRÁS

ENVIAR

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.



Universidad de  
**San Andrés**



## Anexo 4

### **Entrevista a Federico Repetto – emprendedor: Situación actual del comercio electrónico en Argentina**

Con motivos metodológicos de este trabajo se realizó una entrevista a Federico Repetto, en marzo de 2018, emprendedor de varios proyectos de comercio electrónico y actual asesor financiero del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires para el Instituto de la Vivienda. Federico es licenciado en administración y gestión empresarial de la Universidad Argentina de la Empresa y recién egresado de la maestría en Políticas Públicas con orientación económica de la Universidad Torcuato Di Tella. Próximamente realizará un MBA en el exterior, contando con cartas de recomendación para universidades de primera línea como Harvard y Wharton.

Empezó a incursionar en el sector del e-commerce en el rubro textil bajo la marca VenisonAr en el año 2012, cuando el sector en el país recién estaba empezando a tomar forma.

*“Estando en mi segundo año de facultad, tome noción del crecimiento que estaba teniendo la venta online en el exterior y por decante sabía que rápidamente iba a tener un fuerte impacto en el país. MercadoLibre ya había logrado posicionarse y el público empezaba a confiar más en la compra por internet. Vi que la oportunidad creciente y después de hacer algunos números me embarque en esto con un amigo.”*

Actualmente facturan más de \$500.000 mensuales y ganaron el premio de mayor facturación anual de TiendaNube en 2016 y 2017.

*“Argentina es un país muy fluctuante económicamente, pero que a su vez permite muchas oportunidades si se logran identificar a tiempo”, dice Federico. “El e-commerce en Argentina va a seguir creciendo y como se puede ver en el último informe de la CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico), sectores como los de indumentaria y hogar se encuentran en pleno desarrollo y se prevé un crecimiento por encima del promedio para estos sectores.*

*Son varios quienes apuestan hoy a una propuesta de comercio electrónico para ampliar su potencial base de clientes y desarrollo en volúmenes de venta. Es*



*una oportunidad de crecimiento que es necesaria para mantenerse competitivo en el mercado.”*

## Anexo 5

Propuesta comercial del diseñador web para el armado del sitio sobre  
Tienda Nube:

---

### Kitchencompany.

---

pablotarres@gmail.com <pablotarres@gmail.com>  
Para: Agustín Galache <agustinalgache@gmail.com>

23 de septiembre de 2016, 12:02

Agustín como estas

Va la cotización ajustada según lo que hablamos y vimos en los ejemplos  
Tomamos de referencia el link de WS, en cuanto a la usabilidad y diseño.

Decirme si me estoy olvidando de algo o si quieres que comente algo en particular o bien que ajuste algún detalle y te lo vuelvo a mandar.

En cambio, si me das OK hablamos sobre los pasos a seguir.

#### \*Presupuesto Sitio en Tienda Nube.\*

\*Theme a trabajar (<https://www.tiendanube.com/tienda-disenos-nube> \*)  
normalmente usamos luxury, style o tech\*

#### Puesta en Marcha del sistema de tienda nube:

Configuraciones de las siguientes propiedades.

dominio propio.

Redes Sociales

Medios de Pago

Medios de Envío

Api de chat

Api de Dragon Fish en la tienda (se requiere soporte de ellos para la administración)

#### Creación de Paginas institucionales

La Marca

Como comprar

Locales

Políticas de devolución.

Promociones bancarias.

Contacto

#### Capacitación Online sobre el uso del Cpanel de TiendaNube

Medio: skype

#### Contenido:

Administración de Categorías.

Manejo de productos, como destacarlos, o exponerlos.

Generar Cupones de descuentos.

Tienda en facebook

Productos en Mercado libre.

Métodos de envíos. Personalizados

Métodos de pago. Personalizados

y otras funciones de tienda nube.

#### Creatividad + Diseño + comunicación

Referencia visual: <http://www.williams-sonoma.com>

#### Home, 99% de la comunicación se aplica en la home

Header:

Menu + iconos

1 Banner de servicio, descuentos, formas de pago

4 img para el Carrousel

1 Banner de servicio, medios de envíos, garantías etc.

Destacados por Categoría, banner gráficos + iconos



Destacados por líneas  
Productos Recientes  
1 Banner para Sale + outlet  
Gráfica de Redes sociales  
Api de facebook  
Instagram.  
Footer, información institucional, sitemap de la tienda.  
Adaptación de paginas, según identidad aprobada, conectadas con tienda nube.  
Categoría, 1 banner por seccion principal.  
La Marca  
Como comprar  
Locales Fotos + mapa

**\*Valor : 22000 pesos finales. \***  
**\*Tiempos: 25 Dias. Hábiles aprox.\***  
**\*Formas de pago: 50 % al comenzar, 50 % restante al dejar la tienda modificada según lo acordado.\***

Gracias

Saludos

Pablo Tarres





## Anexo 6

Propuesta comercial de la agencia de marketing digital “Oyga!” para campaña:

1. Ejecución de Marketing Digital (pauta en redes sociales, Google Adwords, email marketing)
2. Servicio de Community Manager
3. Soporte a E-Commerce

Te armamos un documento donde incluimos el alcance de cada servicio por separado y al final la propuesta económica de cada servicio por separado, para que puedan elegir con qué quieren avanzar ya que son 3 servicios independientes.

Algunas aclaraciones:

- El servicio de soporte de E-Commerce para ajustes de formatos y estandarización de imágenes y otros ajustes que puedan requerir, lo presupuestamos con un valor hora y luego entendiendo el esfuerzo que pueda requerir, una vez que entendamos lo que se necesita hacer, poder decirles las horas estimadas que nos podría llevar, en base al costo por hora que enviamos en la propuesta
- Para el servicio de marketing digital, si están dispuestos a permanecer por al menos 6 meses, podemos hacer un 20% OFF en el valor del fee durante los primeros 3 meses, en la propuesta está detallado. Si prefieren no comprometer una permanencia, podemos aplicar el fee standard desde el inicio.
- En el caso del servicio del Community Manager, con el tiempo y el crecimiento de la interacción en sus redes, las tareas del Community empiezan a generar más demanda de tiempo. Nosotros estimamos 1 hora 30 minutos diarios (los 5 días hábiles de la semana) entre generación de contenido, armado de grilla e interacción con el público que se contacta. Está todo detallado en la propuesta.

Cualquier duda, avisame.

Gracias, saludos.

**Sergio Elices**

MKT

[www.oyga.me](http://www.oyga.me)

**OYGA!**

**propuesta de servicios  
Marketing Online, Community Manager y Soporte a  
E-Commerce**

**Kitchen Company**

**OYGA!**

agencia digital  
oyga.me

**PROPUESTA ECONÓMICA**

**1. Marketing Online**

Todos los precios expresados son SIN IVA

Inversión	Fee fijo mensual Oygat	Fee variable mensual Oygat
Hasta \$15.000*	\$7.500 AR** + IVA	+0% de la inversión
Mayor a \$15.001*	\$6.000 AR** + IVA	+10% de la inversión

Si el cliente confirmase al menos 6 meses de permanencia, se aplica un 20% OFF durante los 3 primeros meses de actividad. Siendo en ese caso:

Hasta el 3er mes

Inversión	Fee fijo mensual Oygat	Fee variable mensual Oygat
Hasta \$15.000*	\$6.000 AR** + IVA	+0% de la inversión
Mayor a \$15.001*	\$4.800 AR** + IVA	+10% de la inversión

A partir del 4to mes

Inversión	Fee fijo mensual Oygat	Fee variable mensual Oygat
Hasta \$15.000*	\$7.500 AR** + IVA	+0% de la inversión
Mayor a \$15.001*	\$6.000 AR** + IVA	+10% de la inversión

\* Los valores a invertir deben ser ejecutados desde la propia cuenta del cliente (Kitchen Company) y seguidos por Oygat a través de cuenta manager, tanto en Google como en Facebook.

\*\* Sujeto a revisión en los meses de junio y diciembre por ajustes por inflación.

**2. Community Manager**

**OYGA!**

—  
agencia digital  
oyga.me

Hs de servicio mensual	Fee fijo mensual Oyga!
30 hs	\$7.000 AR + IVA**

### 3. Soporte E-Commerce

Todos los precios expresados son SIN IVA

Inversión	Fee fijo mensual Oyga!
Valor hora	\$500 AR** + IVA

Se estima que las tareas a desarrollar podrían completarse en 4 hs, de requerir horas adicionales se validará con el cliente.

### CONDICIONES DE PAGO

Proyecto estrategia y ejecución de marketing digital

Los montos correspondientes al fee de la agencia Oyga! se abonarán a 15 días fecha de factura y a mes vencido.

Servicios Mensuales

- Mes vencido
- 15 días fecha de factura
- Transferencia bancaria

### CONSIDERACIONES GENERALES

- Todos los valores están expresados en Pesos Argentinos (ARS) o Dolares Estadounidenses (USD) según corresponda y no incluyen impuestos de ningún tipo, los que serán adicionados en caso de corresponder a los montos resultantes de aplicar los porcentajes detallados en la cláusula de "Condiciones de Pago", de acuerdo con las disposiciones legales y bancarias vigentes al momento de emisión de los respectivos comprobantes.
- Esta propuesta tiene una validez de 20 días corridos.

Universidad de  
**San Andrés**