



Universidad de Palermo
Máster en Dirección de Empresas

Tesis para optar al grado de Máster de la Universidad de Palermo
en Dirección de Empresas

PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA UNIDAD DE E-COMMERCE
PARA HASBRO, BOGOTÁ, COLOMBIA

Tesista: Administrador de Empresas (Kevin Yilber Bernal Oviedo)

e-mail: kevinyilber@hotmail.com - **WhatsApp:** +(57) 318 2479663

Perfil de LinkedIn: www.linkedin.com/in/kevinbernalov/

Legajo: 0118974

Director de tesis: Lucas Pussetto

(Miércoles 28, Junio 2023) - Buenos Aires, Argentina

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	7
Objetivo general.....	8
Objetivos específicos.....	8
Hipótesis	8
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	9
1.1 Plan de negocios	9
1.2 Plan de marketing.....	13
1.3 Metodología de Investigación.....	15
CAPÍTULO 2: EL SECTOR Y LA EMPRESA	16
2.1 El sector	16
• Introducción	16
• Competidores en la zona.....	16
• Productos y Marcas.....	17
2.2 La empresa.....	19
• Situación actual.....	19
• Análisis del macroentorno.....	21
• Análisis del microentorno	23
• Matriz FODA.....	24
• MATRIZ E.F.I.	27
• MATRIZ E.F.E.....	28
• Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	30
• Matriz Boston Consulting Group (BCG)	31
• MATRIZ MC-KINSEY	33

• Análisis Fuerzas De Porter.....	36
• BALANCE SCORE CARD HASBRO	40
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	47
• Justificación de la investigación de mercado.....	47
• Problema de investigación de mercado.....	48
• Objetivo general de la investigación de mercado.....	48
• Diseño de la investigación	48
• Desarrollo de la metodología	49
• Cálculo de la muestra.....	49
CAPÍTULO 4: PROPUESTA DEL PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA UNIDAD DE E- COMMERCE.....	50
• Descripción del producto.....	50
• Propuesta de Valor.....	51
• Propuesta de Marketing	51
• Costos.....	52
• Planificación	52
• Seguimiento del plan.....	59
• Proyección de resultados	60
• KPI.....	60
CAPITULO 5. EVALUACIÓN ECONOMICA FINANCIERA.....	61
• Asignación de Presupuesto	61
• Proyección de Ventas.....	63
• Simulación.....	65
• Flujo de Caja.....	68
• Retorno de la inversión	69
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	73

• Conclusiones.....	73
• Recomendaciones.....	74
BIBLIOGRAFÍA	88
ANEXOS.....	90

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Matriz FODA	25
Tabla 2. Matriz de Evaluación EFI	27
Tabla 3. Matriz de Evaluación EFE	28
Tabla 4. Matriz de Perfil Competitivo MPC	30
Tabla 5. Matriz MC-KINSEY	33
Tabla 6. Atractivo del Sector.....	34
Tabla 7. Balance Score Card	40
Tabla 8. Objetivos e Indicadores Balance Score Card	42
Tabla 9. Objetivos e Indicadores BSC - Perspectivas	43
Tabla 10. Asignación de Presupuesto.....	61
Tabla 11. Simulación Financiera.....	65
Tabla 12. Flujo de Caja	69
Tabla 13. Flujos de Efectivo Anuales	70
Tabla 14. Valor Actual Neto del Proyecto	71

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Matriz BCG	31
Figura 2. Matriz MC-KINSEY GE	35
Figura 3. Modelo D2C Marketplace	55
Figura 4. Comparativa Agencias.....	57
Figura 5. Comparativa Agencias.....	58
Figura 6. Proyección de Ventas	63
Figura 7. Recomendación – Análisis Cliente Pepe Ganga.....	76
Figura 8. Recomendación – Análisis Cliente Pepe Ganga.....	77
Figura 9. Recomendación – Análisis Cliente Falabella	79
Figura 10. Recomendación – Análisis Cliente Falabella	80
Figura 11. Recomendación – Análisis Cliente Exito	82
Figura 12. Recomendación – Análisis Cliente Exito	83
Figura 13. Recomendación – Análisis Cliente Alkosto	85
Figura 14. Recomendación – Análisis Cliente Alkosto	86

INTRODUCCIÓN

Hasbro es una empresa líder en la industria de los juguetes, con sede en Pawtucket, Rhode Island, en los Estados Unidos. Es reconocida como uno de los principales fabricantes de juegos y juguetes a nivel mundial. La compañía ha logrado superar a su competidor más cercano, Mattel, con sede en el sur de California, consolidando su posición en el mercado y fortaleciendo su presencia en la industria del entretenimiento. El proyecto se desarrollará en la empresa Filial de Hasbro en Colombia, que es reconocida en el mercado por ser una de las mejores en el entretenimiento creando las mejores experiencias de juego desde el año 2011 en el país, cuenta con 24 empleados directos y más de 80 indirectos. Su portafolio de clientes esta entre los especialistas de juguetes, cadenas de supermercados, departamentales y distribuidores.

Debido a que las tecnologías de la información están teniendo un impacto incalculable sobre las empresas y la forma en que hacen sus negocios, Hasbro en los últimos años ha venido ejecutando una serie de gestiones para minimizar costos, fidelizar/captar nuevos clientes y mitigar la dinámica negativa del mercado que se enfrenta en el día a día, por ello, se considera que es necesario contar con una unidad estratégica e-commerce para enfrentar aquellos cambios que genera la globalización y que aceleró pandemia, los cuales obligan a la compañía a actuar con rapidez para resolver su decrecimiento en share de mercado debido a este nuevo canal con un gran auge en el país.

Con base en esta situación, la presente investigación busca responder al interrogante sobre qué procesos y acciones son necesarias para desarrollar una unidad de negocio que soporte el e-commerce de Hasbro Colombia como una independiente a la actual. En esta línea, el presente trabajo pretende investigar sobre la estructura necesaria para el e-commerce de Hasbro, mediante una investigación de mercado contemplando un análisis del macro y microentorno. Para ello, se realizarán encuestas a potenciales clientes, proveedores y empleados de la empresa, con el fin de recolectar información relevante sobre sus percepciones, que serán tenidas en cuenta para la puesta en marcha de la unidad de negocio. Las entrevistas de profundidad se aplicarán a una muestra seleccionada de la potencial cartera de clientes,

proveedores y empleados de la empresa en formato físico. Con base en los resultados de la investigación cualitativa, se buscará desarrollar una propuesta de un plan de negocios para una unidad de e-commerce para Hasbro.

Pregunta de investigación: ¿Es factible implementar una unidad de e-commerce para Hasbro Colombia?

Objetivos

Objetivo general

Desarrollar un plan de negocios para una unidad e-commerce para Hasbro en Bogotá, Colombia.

Objetivos específicos

- Identificar las necesidades actuales de Hasbro con respecto al e-commerce
- Proponer una metodología para la implementación de la unidad e-commerce en Hasbro.
- Diseñar una estrategia que permita desarrollar la unidad con un balance entre los costos y el servicio al cliente.
- Analizar los costos asociados al desarrollo del plan de negocio que se necesitaran para la propuesta de implementación.

Hipótesis

PLAN DE NEGOCIO: La puesta en marcha de una unidad e-commerce en Hasbro en Bogotá, Colombia, es económicamente viable.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1 Plan de negocios

El mundo se encuentra en evolución constante, por eso siempre como organización es importante reevaluar el modelo de negocio, las estrategias y las tácticas en las cuales se basan las gestiones necesarias para lograr los objetivos planteados. Las nuevas unidades de negocio e-commerce son una realidad después de la pandemia, acelerando la demanda y el crecimiento exponencial de este nuevo canal, generando así valor en la cadena de distribución y contemplando la importancia de planear con base en las necesidades actuales de la compañía, la tendencia del mercado y nuevas oportunidades de capitalización de mercado.

Así, es necesario contar con recursos de tipo humano, económico, ambiental y tecnológico que una vez sumados a las variables políticas y sociales se convierten en escenarios económicos que deben ser evaluados para garantizar la efectividad de la implementación de la nueva unidad de negocio. La planificación estratégica de un esquema de negocios es necesaria para conseguir el éxito y minimizar los riesgos, pues la permanencia activa en el mercado depende directamente de la facilidad de adaptación a cambios rápidos e inesperados.

Según los estudios realizados por Putritama y Sari (2020), se ha descubierto que la generación de los Millennials muestra disposición a utilizar el comercio electrónico si perciben beneficios claros. Estos beneficios incluyen la obtención de información oportuna, una reducción en el tiempo requerido para realizar transacciones, la consistencia de la información proporcionada, una atención mejorada en los métodos de pago, la posibilidad de personalizar los productos, la confianza en los proveedores, la facilidad en el proceso de compra, así como el aumento en la eficacia, rendimiento y productividad. Además, los investigadores también han confirmado que la creación de sitios web dedicados al comercio electrónico ha generado un incremento en el acceso a la información por parte de consumidores de todo el mundo. Esto se debe a que las empresas pueden crear una imagen global, ampliar su alcance en el mercado internacional, establecer nuevas oportunidades de negocio, mejorar el servicio al cliente, realizar ventas más directas de los productos y reducir los costos operativos.

Según las afirmaciones de Muñoz & Nidia (2019), se destaca que vivimos en un mundo en constante cambio, lo que brinda oportunidades al comercio digital. La capacidad de adaptarse a las tendencias del mercado y conectarse con los consumidores de acuerdo con esas tendencias se convierte en una ventaja clave. Sin embargo, esta evolución también presenta un desafío para el comercio tradicional, que debe encontrar formas de mantenerse relevante en este nuevo panorama. La implementación de una unidad de comercio electrónico para Hasbro en Colombia representa una oportunidad estratégica para expandir su alcance, mejorar la experiencia del cliente y capitalizar el crecimiento del comercio en línea en el país. Es así, como el comercio electrónico ha experimentado un crecimiento significativo a nivel mundial y se ha convertido en una parte integral de la estrategia de muchas empresas.

Strauss, J., Frost, R. (2014) definen el comercio electrónico como transacciones que incluyen la compra y venta en línea, la creación de valor digital, mercados virtuales y escaparates, y nuevos intermediarios de canales de distribución. Es así, como el e-commerce permite a las empresas llegar a un público más amplio, superando las limitaciones geográficas de las tiendas físicas además de proporcionar una experiencia de compra conveniente y personalizada, permitiendo a los clientes acceder a una amplia gama de productos las 24 horas del día, los 7 días de la semana. Por otra parte, permite recopilar datos valiosos sobre los clientes, como preferencias de compra, comportamientos de navegación y datos demográficos, que pueden utilizarse para mejorar la toma de decisiones comerciales y personalizar la experiencia del cliente.

Con el auge informático en el manejo de información, las organizaciones empresariales disponen hoy de múltiples aplicaciones como el e-commerce; las cuales, al ser puestas en marcha y correctamente usadas, logran significativos avances en materia de ventaja competitiva a mediano plazo, esto en línea con lo que mencionan (Fernández-Portillo, A., Cruz Sánchez-Escobedo, M., Jiménez-Naranjo, H. V., & Hernández-Mogollón, R., 2015) “En cuanto a los factores que influyen en el e-commerce, es necesario indicar que el factor más importante es la innovación. Esto quiere decir que una empresa innovadora va a tener más posibilidades de éxito en el comercio electrónico, aunque debemos aclarar, que ser innovador no garantiza el éxito de la empresa en el e-commerce”. (p.17).

No obstante, muchas organizaciones insisten en los canales de comunicación de vieja data y sus métodos de aprovisionamiento obedecen a técnicas evidentemente empíricas, que en múltiples ocasiones ha generado reprocesos y serios atrasos en su programa de abastecimiento y aumentos en los tiempos de comercialización debido a la sustracción de materia, lo cual genera también un impacto significativo en los leads time de entrega.

Grandes empresas a nivel mundial han optado por implementar y afianzar sus relaciones comerciales implementado modelos de pronósticos colaborativos que permiten obtener resultados positivos al minimizar la brecha que existe entre el sell in, sell out y por supuesto en su capacidad de reacción al abastecimiento reduciendo el nivel de agotados, incrementando el nivel de servicio, disponibilidad inmediata de los suministros infaltables y que a su vez genera oportunidades para crear estrategias de ventas y poder crecer en el mercado implementando estrategias de impulso con el producto hacia el consumidor, es así como el canal de distribución es recompensado mediante la generación de promociones en el mercado, el control de la distribución, el prestigio y el respaldo en el ámbito del marketing. (Lobato, 2005)

Para lograr una implementación exitosa de una unidad de e-commerce para Hasbro en Colombia, se debe seleccionar una plataforma de e-commerce adecuada, la plataforma debe ofrecer opciones como gestión de inventario, procesamiento de pagos, seguridad de datos y personalización. Así mismo, debe ser capaz de adaptarse al crecimiento de Hasbro y soportar un mayor volumen de transacciones integrándose sin problemas con los sistemas internos de Hasbro, como CRM y ERP.

La experiencia del usuario es también un factor fundamental para el éxito de una tienda en línea, por ello, debe ser fácil de navegar y visualmente atractiva para los clientes, debe contener descripciones detalladas, imágenes de alta calidad y reseñas de clientes brindando así herramientas que ayuden a los consumidores a tomar decisiones informadas. Strauss, J., Frost, R. (2014) nos mencionan que el compromiso del cliente en línea es una métrica importante que involucra la cantidad de comentarios, fotos, videos u otro contenido generado por el usuario

publicado en un sitio, entre otras cosas. Es importante desarrollar un proceso de compra claro, seguro y eficiente, minimizando el abandono de carritos de compra.

Por otra parte, la gestión eficiente de la logística y la distribución es otro de los aspectos a garantizar, ya que, se deben establecer sistemas adecuados para gestionar el inventario, garantizando la disponibilidad de productos y evitando la falta de stock. Adicionalmente, se deben establecer acuerdos con un operador logístico confiable para garantizar una entrega oportuna y eficiente de los productos.

La promoción adecuada de la tienda en línea es esencial para atraer y retener a los clientes, para ello, se deben implementar estrategias para mejorar el posicionamiento de la tienda en los resultados de búsqueda orgánica, utilizar las redes sociales para promocionar los productos de Hasbro, interactuar con los clientes y generar comunidad, utilizar herramientas de publicidad en línea, como Google Ads, para aumentar la visibilidad de la tienda en línea.

Tal como lo enuncian Langley, Allen, & Tyndall, (2001): “En el mercado, muchas empresas se han enfrentado a desafíos como: la proliferación de productos a escala mundial, la necesidad de participar en el mercado global, el cambio constante de tecnologías y la necesidad de mejorar los niveles de integración de funciones en toda su empresa además de la presión para mejorar los rendimientos de los accionistas. La gestión eficaz de la cadena de suministro es vital para el éxito en la consecución de estos objetivos” (p. 48).

En síntesis, para cualquier organización la implementación de una nueva unidad de negocio es un factor competitivo que a mediano plazo otorgará ventajas frente a sus rivales de patio, logrando con ello cumplir con tres objetivos claves: reducir costos, aumentar presencia en mercado y mejorar los niveles de servicio. Este canal de venta permite ampliar el alcance de la empresa, mejorar la experiencia del cliente, aumentar la disponibilidad de productos, recolectar datos valiosos y aprovechar el crecimiento del comercio electrónico en el país. Al aprovechar las oportunidades que ofrece el e-commerce, Hasbro puede fortalecer su posición en el mercado colombiano y mantenerse a la vanguardia de las tendencias de consumo.

1.2 Plan de marketing

La creciente demanda de compras en línea y el cambio en los hábitos de consumo han impulsado a las organizaciones a incursionar en el mundo digital para alcanzar a un público más amplio y maximizar sus oportunidades de venta. Sin embargo, para lograr el éxito en este entorno altamente competitivo, es esencial contar con un sólido plan de marketing.

Según Strauss, J., Frost, R. (2014), la estrategia de comercio electrónico es el despliegue de recursos empresariales para capitalizar las tecnologías para alcanzar objetivos específicos que, en última instancia, mejoran el rendimiento y crean una ventaja competitiva sostenible. Un plan de marketing para una unidad e-commerce proporciona una estructura estratégica y coherente para todas las actividades de marketing en línea, asegurando la integración efectiva de estas acciones con los objetivos generales de la empresa. En este sentido, el plan de marketing se convierte en una herramienta clave para impulsar el crecimiento, aumentar la visibilidad de la marca, captar y retener clientes, y maximizar los resultados financieros. En esta era digital, donde la experiencia del cliente y la diferenciación son cruciales, un plan de marketing bien diseñado se vuelve indispensable para lograr el éxito en el entorno e-commerce y aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece.

Por ello, es necesario establecer los puntos clave para tener en cuenta:

- Definir los objetivos del comercio electrónico: debemos establecer claramente cuáles son los objetivos a corto, mediano y largo plazo, el propósito de la implementación es aumentar las ventas en línea, expandir la presencia en el mercado, mejorar la experiencia de compra del cliente, etc.
- Identificar el público objetivo: es importante definir el público objetivo, sus necesidades y preferencias para adaptar la oferta de productos a sus requerimientos, acorde a las categorías de Hasbro y acorde a la estrategia de posicionamiento de la compañía.

- Selección de una plataforma de comercio electrónico: debemos implementar una plataforma de comercio electrónico que sea fácil de usar, segura y escalable para permitir el crecimiento de la empresa; se trabajará con los clientes en la mejora visual, lógica y funcional de sus plataformas para así aumentar las ventas y ganar cuota de mercado, además, debe tener la capacidad de procesar diferentes métodos de pago.
- Creación de contenido de calidad: la creación de contenido de calidad es importante para atraer a nuestro público objetivo. Crearemos contenido que incluya reseñas de productos, videos de unboxing, consejos de expertos, fotos de cada uno de los artículos e inclusive instrucciones de uso.
- Optimización de la página web para los motores de búsqueda: debemos optimizar la página web para los motores de búsqueda para mejorar el ranking y aumentar el tráfico a nuestra tienda en línea.
- Creación de campañas publicitarias en línea: se pueden crear campañas publicitarias en línea en plataformas como Google Ads o Facebook Ads para atraer a más clientes potenciales a nuestra tienda en línea; para los clientes revisar a través de una agencia la mejora de sus plataformas y atracción de tráfico.
- Implementación de estrategias de fidelización de clientes: para mantener a los clientes leales, se implementarán programas de fidelización, ofertas especiales, descuentos y promociones exclusivas.
- Desarrollo de una estrategia de marketing digital: Se debe desarrollar una estrategia de marketing digital que incluya SEO, marketing en redes sociales, publicidad en línea, email marketing y otras tácticas para atraer tráfico a la tienda en línea.
- Implementación de una estrategia de remarketing: Se implementará una estrategia de remarketing para recordar a los clientes que visitaron la tienda en línea y animarlos a realizar una compra.

- Desarrollo de una estrategia de atención al cliente: Se desarrollará una estrategia de atención al cliente que sea eficiente y brinde una experiencia positiva al cliente.
- Análisis y seguimiento de los resultados: Analizar y hacer seguimiento de los resultados para evaluar el éxito de las estrategias y hacer ajustes en consecuencia.

1.3 Metodología de Investigación

La investigación tendrá un enfoque cualitativo mediante entrevistas de profundidad, el objetivo de las entrevistas es identificar y analizar las necesidades actuales de Hasbro con respecto al e-commerce, se buscará conocer los aspectos relevantes para llevar a cabo una exitosa implementación de la unidad e-commerce en Hasbro Colombia.

CAPÍTULO 2: EL SECTOR Y LA EMPRESA

2.1 El sector

- **Introducción**

Hasbro es una compañía de juguetes asentada en Pawtucket en el estado de Rhode Island en los Estados Unidos de América. Es el mayor fabricante de juegos en el mundo, después de superar a la compañía de juguetes Mattel del sur de California. El proyecto se desarrollará en la empresa Filial de Hasbro en Colombia, que es reconocida en el mercado por ser una de la mejores en el entretenimiento, creando las mejores experiencias de juego desde el año 1923, su alcance operacional se encuentra a nivel global. (Global data, 2022)

Hasbro busca permanentemente lograr la consecución de sus objetivos con base en un enfoque total hacia el modelo del negocio y con un plan de marketing estratégico, impactando así la gestión de sus marcas más representativas: Transformers, Play-doh, Nerf, My Little Pony, Monopoly, Mr. Potato, Playskool y sus marcas licenciadas: Marvel, Star Wars, Trolls, Beyblade, Yokai-watch. Por consiguiente, Hasbro ha logrado consolidarse en sus ocho años con presencia en el mercado colombiano como uno de los líderes del sector de entretenimiento. (Global data, 2022)

- **Competidores en la zona**

Es un mercado muy consolidado, tres grandes compañías luchan por estar en el ranking de este sector (Mattel, Hasbro y Lego), razón por la cual HASBRO implementa planes estratégicos que incluyen a sus clientes en busca de crear alianzas a largo plazo que permitan tener un equilibrio financiero para la compañía, por lo tanto, concluimos que son pocas las empresas que tienen la misma o similar estrategia competitiva.

Sin embargo, es fundamental tener en cuenta que las barreras de entrada son débiles y

que las imitaciones son fáciles de conseguir. Cabe resaltar también que el segmento meta de Hasbro está enfocado en la fidelización, por ello, los juguetes genéricos a la fecha no le representan un gran problema.

La mayor amenaza actual son las marcas de juegos y juguetes electrónicos, o con un alto componente de tecnología, esto podría ser aprovechado por nuevos competidores, pero tendría que haber una inversión muy alta por parte de ellos. Por tal motivo, Hasbro busca innovar e incorporar cada vez más tecnología a sus juguetes e interactuar con estos aparatos a través de sus aplicaciones.

- **Productos y Marcas**

Hasbro se ha convertido en una empresa de entretenimiento, antes era una de juguetes. De entretenimiento, pues su estrategia se basa en ampliar el portafolio de juguetes basados en las películas y múltiples series de TV que produce.

Es así, como las marcas más reconocidas: Transformers, My Little Pony & Avengers cuentan con este apoyo. Cabe mencionar que Hasbro tiene sus marcas propias y posee licencias como Marvel y Disney.

Se divide en cuatro grandes segmentos:

NIÑOS:

- NERF: línea de productos deportivos y de acción.
- TRANSFORMERS: figuras de acción y accesorios.
- SUPER SOAKER: lanzadores de agua.
- Beyblade, Avengers, Spiderman y Star Wars.
- PJ Mask
- Power Rangers

NIÑAS:

- My Little Pony.
- Peppa Pig
- Littlest Pet Shop: mascotas miniatura
- Nerf Rebelle: lanzadores de dardos y agua.
- Furreal Friends: mascotas interactivas.
- Baby Alive: muñecas que hablan, lloran, comen y “van al baño”
- Furby: una mascota con personalidad propia y con múltiples funciones al interactuar con su dueño y la tablet.

PREESCOLAR:

- PlayDoh, su muy conocida masa modeladora y herramientas
- Transformers.
- Playskool
- Sr. Cara de Papa.
- Playskool Heroes: figuras de Marvel, Star Wars y Transformers.

GAMES:

Hasbro tiene años de experiencia en juegos de mesa. Muchos de ellos, como el Monopoly, se han convertido en una tradición para las familias. Los juegos incluyen una gran variedad de marcas en sus diferentes plataformas:

Battleship, Clue, Connect 4, Cranium, Game of Life, Jenga, Operation, Risk y Twister.

2.2 La empresa

- **Situación actual**

El mundo corporativo va cambiando con el paso del tiempo y la tecnología cada vez se va volviendo más fundamental en el desarrollo de estas, por ello, toda organización debe tener su norte estratégico para el cual se potencializa y mejorará ostensiblemente su competitividad estando a la vanguardia.

Hasbro en los últimos años ha venido ejecutando una serie de gestiones para minimizar costos, fidelizar/captar nuevos clientes y mitigar la dinámica negativa del mercado que se enfrenta en el día a día, por ello,

Perspectiva Financiera:

En Hasbro, se establecen metas a corto, mediano y largo plazo; estas metas deben estar alineadas con la estrategia financiera de la organización y los márgenes mínimos de rentabilidad esperados, se realizan simulaciones financieras para cada negocio/proyecto que se logre acordar siempre pensando en la estabilidad financiera de la organización.

La parte financiera es fundamental para que todo informe que se genere al interior de la compañía logre ser más veraz y precisos, logrando así tomar decisiones acertadas con respecto a la situación actual del mercado y la organización.

Perspectiva de procesos internos del negocio:

Los resultados de cada uno de los proyectos elaborados por la compañía son verificados con reportes de rotación de producto en cadena, impacto de las actividades de marketing en las ventas, top de productos en los puntos de venta y aceptación del producto por parte de los consumidores finales con encuestas de satisfacción presenciales y/o virtuales. (Inteligencia de negocios y planeación de la demanda)

Este tipo de reportes de resultados son importantes para Hasbro ya que soportan y avalan todo el trabajo de planeación por parte de cada una de sus áreas. Por otra parte, ayudan a identificar nuevas oportunidades de mejora y planes de acción para ejecutar mediante proyectos específicos en cada uno de los canales de distribución.

Además, cada proceso que se ejecuta al interior de la compañía debe generar valor y ventajas competitivas sobre la competencia:

Perspectiva del cliente:

Hasbro proyecta un sistema enfocado en brindar el mejor servicio posible a sus clientes con eficiencia en todas las líneas de sus procesos y con un alto componente de innovación, buscando así consolidarse en el segmento del mercado de entretenimiento, involucra de una manera estratégica a sus clientes y aprovechando su posición en el mercado, posee una estrategia horizontal que consiste en anticiparse a sus solicitudes, de esta forma, las ejecuciones en punto de venta para cada uno de los proyectos y el lead time de colocación de producto es preciso, mitigando así toda novedad; y con una estrategia vertical en la cual se comparte información de y con sus proveedores como una manera de generar confianza de sus actividades de comercialización..

Una gran ventaja competitiva, es la correcta toma de decisiones por parte de Hasbro, en el momento correcto, con las personas correctas y en el tiempo correcto además que las mismas guarden estrecha relación o estén alineadas con el norte estratégico de la compañía y su expectativa de crecimiento. Esto sin duda, le brinda mayor margen de maniobrabilidad y sostenibilidad a la empresa.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

Abarcando toda la organización, para las estrategias de desarrollo interno se realiza un control que mida la coherencia de objetivos/políticas con el contexto y los planes/programas con esos objetivos y políticas, este último integra los demás niveles de control.

- **Análisis del macroentorno**

Como nos lo mencionan, Gómez Cano, C. A., Sánchez Castillo, V., & Yenny Fajardo, M. (2018): “Un proyecto es un conjunto de procesos y procedimientos interrelacionados y concatenados de manera sinérgica, que, bajo un riguroso protocolo de planeación, organización y alineación estratégica, buscan develar el camino más eficiente para el alcance de un determinado objetivo”. De este modo, es necesario contar con recursos de tipo humano, económico, ambiental y tecnológico, los cuales, sumados a las variables políticas y sociales, se convierten en escenarios para analizar.

Con base en esto, se establecen los siguientes factores que justifican la realización del proyecto:

Entorno económico: Las políticas del Gobierno concernientes a las importaciones y exportaciones afectan negativamente en el negocio de manera integral, provocando inestabilidad en el sector. Sin embargo, en Hasbro se han implementado medidas estratégicas, ya que, planea su ‘supply’ mes a mes, separando los productos que cumplen con todas las normativas para nacionalización en puerto de las OTM e indica a su 3PL las llegadas precisas del producto, de esta manera, la cadena de suministro siempre está en flujo continuo y con la menor afectación posible.

Teniendo en cuenta que la producción de los juguetes es generada en puntos estratégicos del mundo, la compra del producto e importación a Colombia se maneja en la moneda global (USD), de esta manera y teniendo en cuenta que Hasbro es una multinacional los reportes de venta se ven afectados por la variabilidad de la tasa.

Ante una posible eventualidad estos productos podrían verse afectados al impacto en la bolsa de valores de Colombia ya que, con la inflación de los productos de primera necesidad, los juguetes que pertenecen a productos de entretenimiento toman un lugar menos importante para los ciudadanos.

La economía de Colombia ha mostrado un crecimiento constante en los últimos años, lo que indica un buen entorno para los negocios. Sin embargo, la pandemia del COVID-19 ha afectado la economía del país y ha generado una disminución del poder adquisitivo de los consumidores. Además, Colombia es un país con una economía en crecimiento y una clase media en expansión, lo que significa que existe un gran potencial de mercado para los productos de Hasbro. Además, la creciente penetración de internet y el aumento de la penetración de dispositivos móviles pueden impulsar el comercio electrónico y las ventas en línea.

Entorno político-legal: El gobierno de Colombia ha establecido políticas favorables para el desarrollo de los negocios y la inversión extranjera. Sin embargo, existen algunos obstáculos legales y de infraestructura, como los altos aranceles de importación y la falta de infraestructura adecuada para el transporte y la logística.

Entorno sociocultural: Colombia es un país multicultural y diverso, lo que puede influir en las preferencias de los consumidores y en la demanda de los productos de Hasbro. Además, la población colombiana está cada vez más preocupada por temas de sostenibilidad y responsabilidad social, lo que puede afectar la imagen de la marca. También, la población colombiana es cada vez más joven, lo que sugiere un mercado potencial para productos y experiencias lúdicas y educativas.

Entorno tecnológico: La tecnología es una parte importante del entorno empresarial actual, y las innovaciones tecnológicas pueden tener un gran impacto en la forma en que Hasbro Colombia se relaciona con sus clientes y en la forma en que opera su negocio. Colombia ha experimentado una rápida adopción de tecnologías digitales y móviles, lo que ofrece una gran oportunidad para las ventas en línea y el comercio electrónico. Además, la tecnología puede ser utilizada para mejorar la experiencia del consumidor, personalizar el marketing y desarrollar productos innovadores.

Entorno ambiental: El cambio climático y la sostenibilidad son temas cada vez más importantes para los consumidores colombianos, y las empresas están siendo presionadas para

ser más responsables ambiental y socialmente. Hasbro Colombia debe tener en cuenta estos factores en su estrategia de marketing y en la producción de sus productos.

En resumen, Hasbro Colombia opera en un entorno favorable en términos de crecimiento económico. Sin embargo, la pandemia del COVID-19 ha afectado el poder adquisitivo de los consumidores. La diversidad cultural y la preocupación por la sostenibilidad y la responsabilidad social son factores importantes a tener en cuenta en el entorno sociocultural. La tecnología es una parte cada vez más importante del entorno empresarial, y la innovación puede tener un gran impacto en el negocio de Hasbro Colombia. Por último, la preocupación por el medio ambiente es cada vez mayor en todo el mundo y debe ser considerada en la estrategia de Hasbro Colombia para avanzar responsablemente en este aspecto.

- **Análisis del microentorno**

Competencia: Hasbro se enfrenta a la competencia de empresas locales y multinacionales que venden juguetes y juegos en Colombia. Algunas de las principales empresas competidoras de Hasbro en Colombia incluyen Mattel, Lego, Disney, Bandai Namco, entre otras. Estas empresas también tienen una fuerte presencia en el mercado global y han establecido relaciones con proveedores internacionales y cadenas de suministro.

Mercado: El mercado de juguetes en Colombia es significativo, con un crecimiento constante en los últimos años. Se espera que el mercado alcance los 1.500 millones de dólares en el 2025. La demanda de juguetes en Colombia es impulsada por una población joven y una creciente clase media que busca productos de calidad. Además, los consumidores colombianos están interesados en juguetes que fomenten la creatividad, el aprendizaje y el desarrollo de habilidades.

Proveedores: Hasbro Colombia obtiene la mayoría de sus materias primas y productos terminados de proveedores locales y regionales. La empresa tiene acuerdos con proveedores de plásticos, papel, cartón, y otros materiales necesarios para la producción de sus productos.

Hasbro también cuenta con proveedores de logística y transporte que le permiten entregar sus productos a tiendas y clientes en todo el país.

Clientes: Los clientes de Hasbro en Colombia son diversos e incluyen a niños, padres, abuelos, amigos y demás consumidores interesados en juegos y juguetes. La empresa se enfoca en ofrecer productos de calidad y que fomenten el desarrollo infantil y el aprendizaje. Además, Hasbro Colombia también busca llegar a tiendas especializadas de juguetes, supermercados y cadenas de tiendas.

Además, es importante destacar que la pandemia del COVID-19 ha tenido un impacto significativo en la industria de los juguetes en Colombia, debido a la disminución en las ventas y la suspensión temporal de la producción. Sin embargo, la tendencia de los juguetes educativos y creativos ha aumentado durante la pandemia, lo que presenta una oportunidad para Hasbro de ofrecer productos innovadores y atractivos.

Por otro lado, el mercado colombiano es altamente regulado, y las empresas deben cumplir con una serie de normas y requisitos para poder operar. Esto incluye la seguridad de los productos, el cumplimiento de las normas ambientales y laborales, entre otros aspectos.

- **Matriz FODA**

Como nos lo mencionan Barragán C., J. N., & González G., E. A. (2020), es crucial que la organización posea un entendimiento profundo de las amenazas y oportunidades que se presentan en el mercado, con el propósito de utilizar sus recursos de manera estratégica para obtener una ventaja competitiva. Aunque algunos expertos han cuestionado la utilidad del análisis FODA, es innegable que esta práctica, cuando se lleva a cabo de manera eficiente, puede brindar numerosos beneficios a la empresa al momento de tomar decisiones acertadas.

Tabla 1. Matriz FODA

<p style="text-align: center;">Debilidades:</p> <p>1. Todas las actividades comerciales internacionales se realizan en moneda extranjera, así que toda proyección de ventas, inventarios, administración, investigación u presupuesto que se ejecute en el exterior puede verse afectado debido a la caída de la moneda.</p> <p>2. Recursos humanos, actualmente la compañía terceriza estos servicios con una afiliada que en este caso es Hasbro de México, esto claramente no permite tener una cercanía de procesos pertinentes a esta área y conocer cómo llevan la rutina sus empleados, únicamente se recurre a ellos cuando la filial no puede resolver el inconveniente.</p>	<p style="text-align: center;">Fortalezas:</p> <p>1. Franchise brands (Marcas Propias): Sin duda aporta el 49% de ingresos netos de la compañía, por otra parte, ayudan a generar recordación de la compañía en los consumidores.</p> <p>2. Personal altamente calificado y en constante capacitación para todo tipo de proyectos que se necesiten liderar dependiendo el área.</p> <p>3. Aprendizaje constante, innovación permanente: Esto le permite a la compañía, mantener su cuota de mercado e implementar estrategias que ayuden a atraer más clientes finales. Por otra parte, mejorar procesos y ofrecer una grata experiencia para el mercado objetivo.</p> <p>4. Solidez financiera: Hasbro garantiza un OP anual superior al 10% (Utilidad), desde hace 10 años la compañía no requiere inversión adicional de sus accionistas.</p>

Amenazas:	Oportunidades:
<p>1. Importadores directos de juguetería a un más bajo costo: La empresa ha identificado un alto riesgo en este punto, dado que el precio del mercado está regulado por los competidores (Mattel, lego, Hasbro), afectando directamente la percepción de todo cliente.</p> <p>2. La existencia de productos sustitutos: Es una amenaza latente ya detectada por la compañía, para ello Hasbro está proyectando todo a un solo concepto: Innovación.</p> <p>3. Mercado competitivo en permanente expansión: Así como Hasbro ha ido expandiendo su cuota de mercado, los competidores igual. En el oligopolio actual que existe, Hasbro lucha por conservar y expandir el mercado objetivo.</p> <p>4. Especulaciones o falsas afirmaciones acerca de una marca: En muchas ocasiones se reciben casos a nivel mundial queriendo desprestigiar las marcas, con falsas especulaciones como que el producto es tóxico, afecta la integridad de los niños, produce</p>	<p>1. Liderar el mercado de Juguetería, el objetivo principal de la compañía es lograr un OP adecuado (Utilidad) y ganar cuota de mercado proporcional.</p> <p>2. Retailers: La compañía actualmente está trabajando en ideas de negocio fundamentadas en sus productos actuales con pequeños y medianos distribuidores, que garantizarían ayudar a que todo niño conozca los productos.</p> <p>3. Mercado en expansión debido al desarrollo tecnológico de la actualidad.</p> <p>4. Licencias: Actualmente este tipo de negocio aporta un 12% al OP de la compañía, entre sus beneficios están: Posicionamiento de marcas, cuota de mercado y permanente conocimiento recíproco entre los canales de distribución.</p>

mareos, etc.	
--------------	--

Fuente. Elaboración propia del autor.

- **MATRIZ E.F.I.**

Tabla 2. Matriz de Evaluación EFI

Factores internos	Peso	Evaluación	Puntaje ponderado
Fortalezas	0.4	4	
Liderazgo en el mercado de juguetes	0.1	5	0.5
Gran variedad de productos	0.1	4	0.4
Alta calidad de productos	0.1	4	0.4
Capacidad de innovación	0.1	3	0.3
Relaciones sólidas con distribuidores	0.1	4	0.4
Debilidades	0.3	2	
Baja inversión en nuevos segmentos de mercado	0.1	2	0.2

Precios altos	0.1	3	0.3
Dependencia de licencias (Disney)	0.1	1	0.1

Fuente. Elaboración propia del autor.

Concepto De Evaluación De Factores Internos

El análisis EFI muestra que Hasbro Colombia tiene una posición estratégica fuerte en el mercado de juguetes en Colombia. La empresa cuenta con fortalezas notables, como la capacidad de innovación en productos, la amplia variedad de productos y licencias, la marca reconocida internacionalmente y la capacidad de respuesta rápida al mercado. Sin embargo, también enfrenta ciertas debilidades, como baja inversión en nuevos segmentos de mercado, los puntos de precio que son altos para el entorno económico del país y su dependencia en cierto porcentaje por los productos licenciados.

- **MATRIZ E.F.E.**

Tabla 3. Matriz de Evaluación EFE

Factores externos	Peso	Evaluación	Puntaje ponderado
Oportunidades	0.40	4	
Crecimiento del mercado de juguetes en Colombia	0.05	4	0.2
Expansión a nuevos segmentos de mercado	0.10	3	0.3

Incorporación de tecnologías digitales en juguetes	0.10	3	0.3
Mayor conciencia sobre la importancia del juego en el desarrollo infantil	0.05	4	0.2
Mayor demanda de juguetes en línea	0.10	4	0.4
Amenazas	0.75	2	
Competencia intensa de empresas jugueteras	0.20	2	0.4
Incertidumbre en el panorama económico y político de Colombia	0.30	1	0.3
Cambio en los hábitos de consumo de los niños	0.15	2	0.3
Riesgo de fluctuaciones en el tipo de cambio	0.10	2	0.2

Fuente. Elaboración propia del autor.

Concepto De Evaluación De Factores Externos

La competencia intensa de empresas jugueteras locales y la incertidumbre en el panorama económico y político de Colombia son las principales amenazas que la empresa debe enfrentar. La empresa también debe considerar la incorporación de tecnologías digitales en sus juguetes para mantenerse relevante para los niños que son cada vez más adeptos a la tecnología.

Sin embargo, la empresa cuenta con oportunidades para crecer en el mercado colombiano y expandirse a nuevos segmentos de mercado y puede capitalizar estas oportunidades para mejorar su posición en el mercado.

Hasbro debe trabajar en mejorar su capacidad de innovación para mantener su posición de liderazgo en el mercado y enfrentar la competencia intensa de empresas jugueteras locales. También debe explorar nuevas oportunidades de mercado y considerar la incorporación de tecnologías digitales en sus productos para mantenerse relevante para los niños que son cada vez más adeptos a la tecnología.

- **Matriz de Perfil Competitivo (MPC)**

Tabla 4. Matriz de Perfil Competitivo MPC

Factores Críticos de Éxito (FCE)	Peso	Hasbro Colombia	Mattel	Legó
Calidad de los productos	0.15	3	4	3
Variedad de la oferta	0.1	4	3	4
Precio competitivo	0.1	3	3	4
Fortaleza de la marca	0.15	4	3	2
Capacidad de innovación	0.15	4	3	4
Distribución y alcance	0.1	3	3	3
Estrategias de marketing	0.1	3	2	3
TOTAL	1.00	3.45	3.05	3.15

Fuente. Elaboración propia del autor.

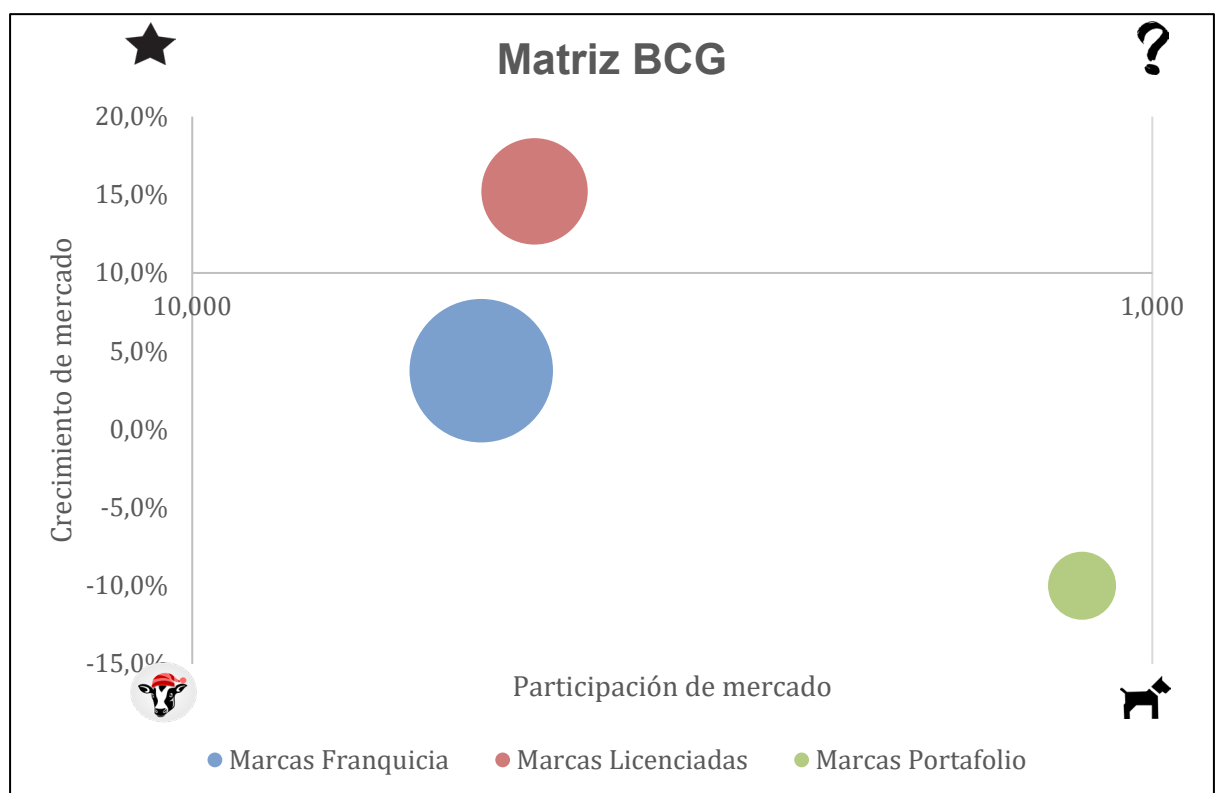
En esta matriz de perfil competitivo, se han evaluado a Hasbro Colombia y a tres de sus principales competidores en función de siete factores críticos de éxito (FCE) del mercado de los juguetes en Colombia. Para cada factor, se ha asignado un peso que refleja la importancia relativa de ese factor en el éxito en el mercado de los juguetes en Colombia. Luego, se ha calificado a cada empresa en una escala de 1 a 5 en función de su desempeño en cada factor

(siendo 1 el peor desempeño y 5 el mejor). Finalmente, se ha calculado la puntuación total de cada empresa multiplicando la calificación por el peso correspondiente.

De acuerdo con los resultados de esta MPC, Hasbro Colombia tiene una puntuación total de 3.45 puntos, lo que la coloca por encima de sus principales competidores, aunque por una diferencia muy estrecha. Las fortalezas de Hasbro Colombia son su calidad de productos, la variedad de su oferta, la fortaleza de su marca y su capacidad de innovación. Sus debilidades son su precio, su distribución y alcance y sus estrategias de marketing.

- **Matriz Boston Consulting Group (BCG)**

Figura 1. Matriz BCG



Fuente. Elaboración propia del autor.

Vacas Lecheras

Los productos en esta categoría tienen una participación de mercado alta pero un crecimiento de mercado bajo. Los productos vaca lechera generan flujos de efectivo estables y positivos y son esenciales para mantener la rentabilidad de la empresa. En esta categoría, Hasbro Colombia incluye algunos de sus productos más exitosos, como Monopoly y Jenga. Estos productos tienen una gran base de clientes leales y una presencia sólida en el mercado colombiano.

Perros

Los productos en esta categoría tienen una participación de mercado baja y un crecimiento de mercado bajo. Los productos perros generalmente no generan flujos de efectivo significativos y requieren una inversión adicional para mantenerlos en el mercado. En esta categoría, Hasbro Colombia incluye algunos de sus productos menos exitosos o aquellos que han alcanzado su madurez en el ciclo de vida del producto. Estos pueden ser juegos de mesa antiguos o juguetes que han perdido su popularidad. Es importante que Hasbro Colombia evalúe la rentabilidad de estos productos y decida si deben ser discontinuados o mantenidos.

Estrellas

Los productos en esta categoría tienen una participación de mercado alta y un crecimiento de mercado alto. Los productos estrella generan flujos de efectivo significativos y requieren inversión adicional para mantener y aumentar su participación en el mercado. En esta categoría, Hasbro Colombia incluye productos que están en crecimiento y tienen un gran potencial de ventas. Uno de los productos estrella de Hasbro Colombia es su línea de juguetes para la franquicia de Marvel, que ha visto un aumento en la demanda debido a la popularidad de las películas.

Interrogantes

Los productos en esta categoría tienen una participación de mercado baja pero un crecimiento de mercado alto. Los productos interrogantes tienen un gran potencial de crecimiento y, por lo tanto, requieren una inversión significativa para aumentar su participación en el mercado. En esta categoría, Hasbro Colombia incluye productos nuevos o innovadores que tienen un gran potencial, pero todavía no han logrado una gran presencia en el mercado. Es importante que Hasbro Colombia invierta en estos productos y evalúe su potencial de crecimiento futuro.

En general, la matriz BCG indica que Hasbro Colombia tiene una cartera de productos sólida, con algunos productos estrella y vacas lecheras, así como algunos productos perros que necesitan ser evaluados para determinar si deben ser discontinuados o si hay oportunidades de inversión para aumentar su rentabilidad.

- **MATRIZ MC-KINSEY**

Posición Competitiva:

Tabla 5. Matriz MC-KINSEY

Oportunidad de Negocio						
	Factor	Peso	Calificación	Valor	Nueva posición	Nuevo Valor
	1. Posición de mercado	5%	3	0.15	4	0.20
	2. Crecimiento del mercado	10%	3	0.30	4	0.40
	3. Variedad de la oferta	10%	3	0.30	4	0.40

Posición Competitiva	4. Construcción de Marca	20%	3	0.60	3	0.60
	5. Aliados estratégicos	10%	4	0.40	4	0.40
	6. Experiencia en el mercado	10%	4	0.40	5	0.50
	7. Distribución	10%	4	0.40	5	0.50
	8. Imagen Institucional	15%	3	0.45	4	0.60
	9. Estructura organizacional	10%	3	0.30	4	0.40
		100%			3.3	

Fuente. Elaboración propia del autor.

Atractivo Del Sector:

Tabla 6. *Atractivo del Sector*

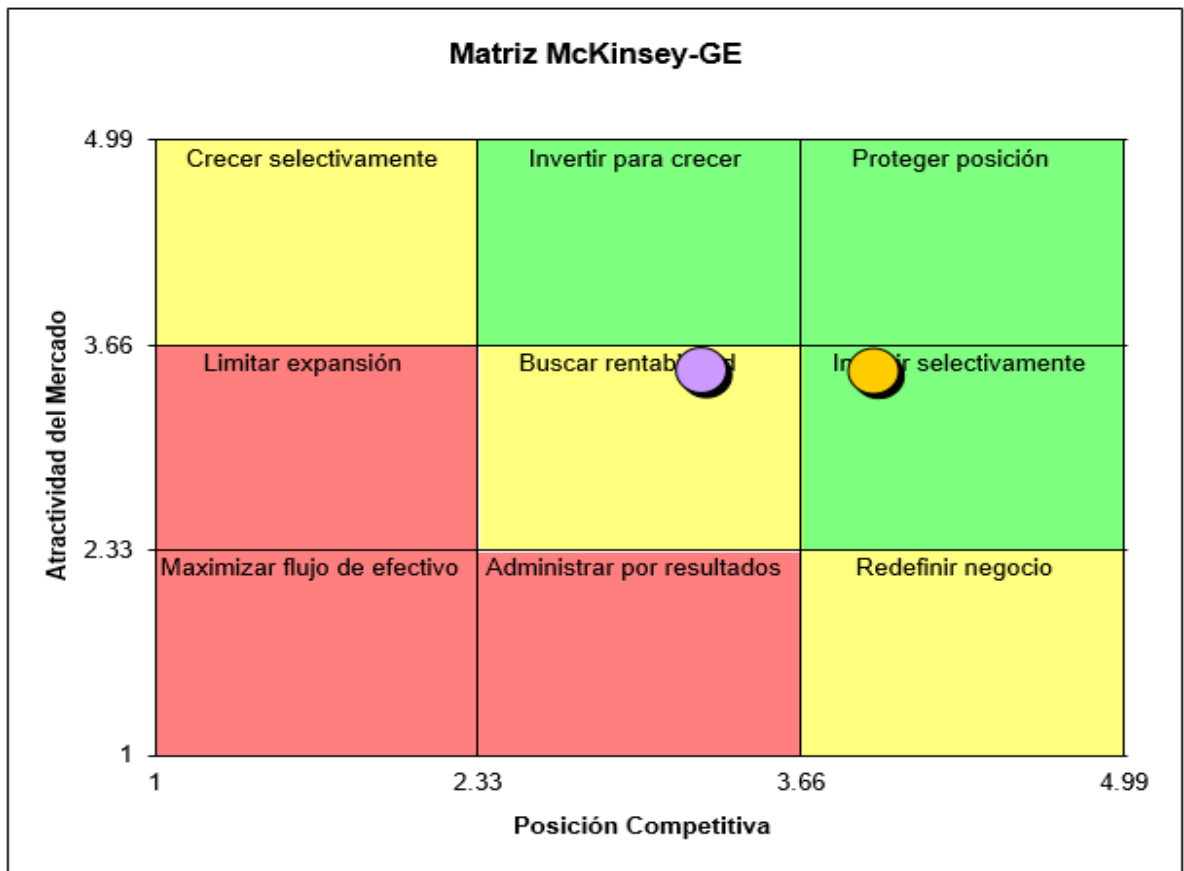
Oportunidad de Negocio				
	Factor	Peso	Calificación	Valor
	1. Tamaño de mercado en general	10%	3	0.30
	2. Crecimiento Anual	11%	3	0.33
	3. Niveles de satisfacción del cliente	15%	3	0.45

Atractividad del mercado	4. Competencia, Intensidad, Cantidad	25%	5	1.25
	5. Requerimientos Tecnológicos	10%	3	0.30
	6. Vulnerabilidad/Sensibilidad a la economía	15%	3	0.45
	7. Tendencias de financiamiento tecnológico	14%	3	0.42
		100%		3.5

Fuente. Elaboración propia de los autores.

Matriz Mc-Kinsey

Figura 2. Matriz MC-KINSEY GE



Fuente. Elaboración propia del autor

Conclusión Del Análisis Mc-Kinsey Y Dirección Estratégica Por Seguir Para La Organización

La posición en la que se encuentra actualmente Hasbro, significa que debe invertir para estructurar en forma selectiva. Es indispensable también pensar de manera estratégica y analizar si la posición competitiva actual le favorece a largo plazo en busca de incrementar la cuota de mercado y consolidarse en el sector, o si, por otra parte, realizará una inversión mayor para competir en nuevos segmentos que le lleven a ampliar el mismo.

La posición competitiva puede considerarse como media a fuerte debido a su posición en el mercado y su cartera de productos. En cuanto a la atractividad del mercado, se puede considerar que el mercado de juguetes en Colombia tiene una atractividad media, ya que tiene una demanda constante, pero también enfrenta desafíos en términos de competencia y fluctuaciones económicas.

Por lo tanto, según la matriz McKinsey, Hasbro Colombia debería considerar una estrategia de inversión selectivo y construcción de rentabilidad para sus productos en el mercado de juguetes en Colombia. Esto podría implicar una inversión en marketing y publicidad para aumentar la conciencia de marca y la diferenciación de los productos, así como la introducción de nuevas líneas de productos que satisfagan las necesidades de los clientes y estén en línea con las tendencias del mercado, además, considerar invertir en nuevos segmentos de mercado. También debería considerar la desinversión de productos o líneas que no sean rentables o no estén alineadas con su estrategia a largo plazo.

- **Análisis Fuerzas De Porter**
- **Amenaza de los nuevos entrantes:**

Es un mercado muy consolidado, tres grandes compañías luchan por estar en el ranking de este sector (Mattel, Hasbro y Lego), razón por la cual HASBRO implementa planes estratégicos que incluyen a sus clientes en busca de crear alianzas a largo plazo que permitan

tener un equilibrio financiero para la compañía, por lo tanto, concluimos que son pocas las empresas que tienen la misma o similar estrategia competitiva.

Sin embargo, es fundamental tener en cuenta que las barreras de entrada son débiles y que las imitaciones son fáciles de conseguir. Cabe resaltar también que el segmento meta de Hasbro está enfocado en la fidelización, por ello, los juguetes genéricos a la fecha no le representan un gran problema.

La mayor amenaza actual son las marcas de juegos y juguetes electrónicos, o con un alto componente de tecnología, esto podría ser aprovechado por nuevos competidores, pero tendría que haber una inversión muy alta por parte de ellos. Por tal motivo, Hasbro busca innovar e incorporar cada vez más tecnología a sus juguetes e interactuar con estos aparatos a través de sus aplicaciones.

Diferenciación del Producto: La diferenciación del producto es muy alta, cuentan con un alto componente de innovación y calidad; además está apoyado en series de televisión que impulsan el desarrollo de este. Además, tiene personal capacitado y con vocación de servicio al cliente y en brindar un mejor lugar para las futuras generaciones, esto identifica a la organización con un compromiso latente por mitigar el impacto al medio ambiente y la aplicación de las leyes ambientales.

Fidelización del cliente: La fidelización existente es alta, los clientes son mantenidos en el tiempo teniendo en cuenta que son ellos parte fundamental de la organización, son pocos los clientes que han dejado de trabajar con Hasbro a lo largo del tiempo; casos como Ripley son muy alejados de la realidad y rápidamente son sustituidos por nuevos canales de distribución, en los cuales la compañía ha hecho mucho énfasis.

Inversión: La inversión necesaria para desarrollar este tipo de negocio es muy alta, teniendo en cuenta, el capital humano, inversión en flota de transporte y distribución del producto, capacitaciones a los mercaderistas en cada uno de los puntos de venta a nivel nacional y un portafolio de productos atractivo para los clientes, por lo que dificulta el ingreso de nuevos

competidores. Además, la gran fuerza de ventas que debe existir para llevar a la compañía un paso más arriba de su competencia.

Políticas gubernamentales: Las políticas del Gobierno concernientes a las importaciones y exportaciones afectan negativamente en el negocio de manera integral, provocando inestabilidad en el sector. Sin embargo, en Hasbro se han implementado medidas estratégicas, ya que, planea su ‘supply’ mes a mes, separando los productos que cumplen con todas las normativas para nacionalización en puerto de las OTM e indica a su 3PL las llegadas precisas del producto, de esta manera, la cadena de suministro siempre está en flujo continuo y con la menor afectación posible.

Teniendo en cuenta que la producción de los juguetes es generada en puntos estratégicos del mundo, la compra del producto e importación a Colombia se maneja en la moneda global (USD), de esta manera y teniendo en cuenta que Hasbro es una multinacional los reportes de venta se ven afectados por la variabilidad de la tasa.

Ante una posible eventualidad estos productos podrían verse afectados al impacto en la bolsa de valores de Colombia ya que, con la inflación de los productos de primera necesidad, los juguetes que pertenecen a productos de entretenimiento toman un lugar menos importante para los ciudadanos.

- **Poder De Negociación De Los Clientes**

Los clientes de HASBRO son en gran parte cadenas especializadas en distribución de Juguetería, el portafolio actual de productos Hasbro en sus cuatro categorías: preescolar, niños, niñas y juegos de mesa, satisface la mayor parte de las necesidades de los clientes directos y el consumidor final.

El poder de negociación de estos es medio-alto, si bien se piensa que en Hasbro el negocio es estacional y condicionado a la temporada navideña, es una percepción errónea, a

lo largo del año se ejecutan actividades con cada uno de los clientes en busca de generar activaciones que ayuden a la rotación/evacuación del producto y generen valor agregado.

- **Rivalidad Entre Empresas**

La rivalidad es alta. Sin embargo, el amplio portafolio de productos de la compañía enfocado en mejores prácticas comerciales, de Trade Marketing y una logística integral acompañada de la experiencia de la organización en el sector ayudan a mitigar el impacto de la competencia sobre la actividad que ejerce actualmente la compañía.

- **Poder De Negociación De Los Proveedores**

Los proveedores de HASBRO son cuidadosamente seleccionados por el área de Finanzas, se califican aspectos cualitativos y cuantitativos acorde a las necesidades de la organización y la calidad de los productos/servicios a adquirir con ellos; se realiza un bidding especializado para cada potencial proveedor y una vez se concluye el análisis, se da la aprobación respectiva.

Hasbro es consciente que parte de la prestación de un servicio de alta calidad para sus clientes y con un componente de valor agregado en sus productos, se debe a sus proveedores, por ello, la colaboración en conjunto es primordial para obtener beneficios mutuos; para este caso, el poder de negociación de los proveedores para con la organización es bajo-medio, ya que, en la planificación por parte del área de finanzas se contemplan ciertas eventualidades en las cuales no se llega a un acuerdo satisfactorio para ambas partes y se abre un bidding de emergencia para suplir estas necesidades.

- **Amenaza De Productos Sustitutos**

Los productos sustitutos son productos que satisfacen la misma necesidad. A medida que los productos sean más intercambiables entre sí, la elasticidad del precio será mayor, lo que implica que la demanda será más sensible. Estos productos afectan a la rentabilidad y

sostenibilidad del sector, ya que impone un tope en los precios. Hasbro ofrece productos innovadores y está incursionando en temas tecnológicos, sin embargo, para los niños de ahora la tecnología se ha convertido en su principal fuente de entretenimiento; las tablets y toda una gama de dispositivos inteligentes se han convertido en el producto sustituto perfecto de los juguetes.

- **BALANCE SCORE CARD HASBRO**

(Al-Kaabi, Chehab & Selim, 2019) el BSC establece los fundamentos necesarios para implementar de manera efectiva una estrategia y administrar con éxito los procesos de cambio en una organización.

El análisis del BSC brinda a Hasbro Colombia una visión integral de su desempeño, permitiendo identificar áreas de mejora y establecer acciones estratégicas para alcanzar los objetivos establecidos. Al alinear sus acciones con la estrategia general, la empresa podrá gestionar de manera efectiva el cambio y lograr el éxito en un entorno competitivo.

Tabla 7. Balance Score Card

Fase, etapa o momento del modelo	Qué tipo de tecnologías	Como se utilizarán, cuales estrategias	Qué beneficios se obtienen
Desempeño financiero	Plataforma electrónica	Diseñar el contenido de la plataforma electrónica exponiendo el servicio y ganancias que se brindaran a los inversionistas.	<ul style="list-style-type: none"> - Inversión a la organización en porcentajes mayores a los estipulados. - Interés por otros inversionistas ajenos a la organización. - Alta productividad, mejores desempeños y resultados.

Procesos internos del negocio	Buenas prácticas	Diseñar un plan de trabajo en el cual cada colaborador de la organización se encuentre habilitado para brindar un aprendizaje bidireccional.	<ul style="list-style-type: none"> - Alta producción por parte de colaboradores. - Bienestar laboral y crecimiento personal en cada colaborador de la compañía. - Fortalecimiento de relaciones interpersonales en cada miembro de la compañía.
Aprendizaje y crecimiento	Evaluación de desempeño	<p>Los colaboradores plantean propuestas direccionadas a las mejoras que pueda tener el cargo o proceso en el que se desempeñan. Lo cual demuestran sus conocimientos y si causa impacto, se obtiene un reconocimiento y es destacado lo que permite el crecimiento dentro de la organización.</p> <p>-Creación de políticas de mejora a partir de los resultados obtenidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora del desempeño de cada colaborador por medio de la retroalimentación positiva u oportunidades de cambio.
Conocimiento del cliente	Comunidades virtuales	<ul style="list-style-type: none"> -Creación de una comunidad virtual integrando clientes y colaboradores. -Implementación de proyecto teniendo en cuenta horarios de alto nivel de venta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Permitir cambiar información entre clientes, y colaboradores de manera óptima y rápida.

Fuente. Elaboración propia del autor.

Tabla 8. *Objetivos e Indicadores Balance Score Card*

Nombre Organización:		HASBRO COLOMBIA S.A.S		
Visión:	Fabricar juegos, juguetes, y productos de estilo de vida y entretenimiento que son disfrutados por personas de todas las edades en todo el mundo. Hasbro tiene la intención de ser la empresa número uno en la industria de juguetes; el proveedor principal de juego; y el partidario del Mercado Común número uno, pionero y socio para todos los canales y todos los clientes.			
Misión:	Crear las mejores experiencias de juego del mundo, ejecutando planes de marketing integrados altamente creativos que alinean las estrategias de entretenimiento y comercialización para maximizar el crecimiento en todas las expresiones y experiencias de la marca.			
Perspectiva	OBJETIVO	HORIZONTE TEMPORAL DEL OBJETIVO (META)	INDICADOR DE MEDICIÓN DE LA META	INICIATIVAS O PROGRAMAS ESTRATÉGICOS PARA LOGRAR EL OBJETIVO
FINANCIERO	Incrementar el valor de la acción	*Margen Neto sobre ventas	* 20% de Margen Neto	*Revisar estados financieros
		*Rentabilidad Patrimonio		*Verificar Políticas financieras actuales
	Generar mayores utilidades	*Rentabilidad de Activos	*Incrementar la rentabilidad 3%	*Análisis de los resultados
CLIENTES	Mantener fieles a los clientes actuales	*Porcentaje en Quejas	25 % de disminución en tiempo de espera	Implementar un sistema completo de servicio al cliente
		*Nuevos clientes	25 % aumento de productividad	
	Genera nuevos clientes en mercados objetivos	*Tasa de medición de clientes satisfechos	100 % de entregas realizadas por pedidos	
		*Reducción de clientes perdidos		
PROCESOS	Mejorar la logística y distribución	* Tiempo en índice de respuesta	*25 % menos en tiempo de espera	Verificación y replanteamiento de procesos
		*Relación de productividad	*40 % aumento de productividad	

	Rotación de productos en PDV	*Entregas recibidas On Time	*95 % de entregas realizadas	Construir un sistema de implementación online para los clientes
		*Nivel de cumplimiento a clientes		
GENTE	Invertir en Capacitación	*Control de satisfacción del empleado	*80 % de satisfacción	Efectuar estudios de clima laboral anual
	Mejorar el bienestar del empleado	*Índice de Clima laboral		
	Mejorar la información al cliente	*Proporción de empleados que reciben la capacitación	*25 % de empleados capacitados	

Fuente. Elaboración propia del autor.

Tabla 9. *Objetivos e Indicadores BSC - Perspectivas*

PERSPECTIVA FINANCIERA						
OBJETIVOS	INDICADORES	METAS			RESPONSABLE	INICIATIVAS
		2023	2024	2025		
Incrementar el valor de la acción para los inversionistas y generar mayores utilidades	Margen Neto sobre ventas	20%	25%	30%	Gerencia General, Gerente Comercial	*Revisar estados financieros
	Rentabilidad Patrimonio	*Incrementar la rentabilidad en ventas en 3%	*Incrementar la rentabilidad en ventas en 3%	*Incrementar la rentabilidad en ventas en 3%		*Verificar Políticas financieras actuales
	Rentabilidad de Activos					*Análisis de los resultados
PERSPECTIVAS DEL CLIENTE						
OBJETIVOS	INDICADORES	METAS			RESPONSABLE	INICIATIVAS
		2023	2024	2025		

Fidelización a clientes actuales	*Porcentaje en Quejas	25 % de disminución en tiempo de espera	30% de disminución en tiempo de espera	35% de disminución en tiempo de espera	Gerente de Operaciones y Gerente de Bodega	Implementar un sistema integral de servicio al cliente
	*Nuevos clientes	25 % aumento de productividad	30 % aumento de productividad	35 % aumento de productividad		
Genera nuevos clientes (Nuevos Canales)	*Tasa de medición de clientes satisfechos	100 % de entregas realizadas por pedidos satisfactoriam ente	100 % de entregas realizadas por pedidos satisfactoriam ente	100 % de entregas realizadas por pedidos satisfactoria mente		
	*Reducción de clientes perdidos					

PERSPECTIVAS INTERNAS

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS			RESPONSABLE	INICIATIVAS
		2023	2024	2025		
Mejorar la logística y distribución	* Tiempo en índice de respuesta	*25 % menos en tiempo de espera	*35 % menos en tiempo de espera	*45 % menos en tiempo de espera	Gerente de Operaciones y Gerente de Bodega	Verificación y replanteamiento de procesos
	*Relación de productividad	*40% aumento de productividad	*45% aumento de productividad	*50% aumento de productividad		
Rotación de productos en PDV	*Entregas recibidas On Time	*95% de entregas realizadas On Time	*97 % de entregas realizadas On Time	*99 % de entregas realizadas On Time		
	* Nivel de cumplimiento a clientes					

PERSPECTIVAS APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	RESPONSABLE	INICIATIVAS
-----------	-------------	-------	-------------	-------------

		2023	2024	2025		
Invertir en Capacitación	*Control de satisfacción del empleado	*80 % de satisfacción	*90 % de satisfacción	*100 % de satisfacción	Gerencia de Recursos Humanos	* Efectuar estudios de clima laboral anual
Mejorar el bienestar del empleado	*Índice de Clima laboral					
Mejorar la información al cliente	*Proporción de empleados que reciben la capacitación	*25 % de empleados capacitados	*35 % de empleados capacitados	*45 % de empleados capacitados		

Fuente. Elaboración propia de los autores.

Perspectiva financiera:

Objetivo: Maximizar la rentabilidad y el crecimiento financiero de Hasbro Colombia.

Indicadores: Ingresos netos, margen de beneficio, crecimiento de las ventas, retorno de la inversión.

Acciones estratégicas: Incrementar las ventas en los canales de distribución, optimizar los costos de producción, diversificar los productos para ampliar el mercado, establecer alianzas estratégicas para expandir la presencia en el mercado.

Perspectiva del cliente:

Objetivo: Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes de Hasbro Colombia.

Indicadores: Nivel de satisfacción del cliente, lealtad del cliente, participación en el mercado.

Acciones estratégicas: Mejorar la calidad de los productos, desarrollar nuevas líneas de

productos innovadores, fortalecer la atención al cliente y el servicio postventa, establecer programas de fidelización y promociones para retener a los clientes.

Perspectiva interna:

Objetivo: Optimizar los procesos internos de Hasbro Colombia para lograr eficiencia y calidad.

Indicadores: Tiempo de desarrollo de productos, eficiencia de la cadena de suministro, calidad del producto.

Acciones estratégicas: Implementar sistemas de gestión de calidad, fortalecer la investigación y desarrollo de nuevos productos, optimizar la cadena de suministro y logística, fomentar la colaboración y el trabajo en equipo entre los departamentos.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

Objetivo: Fomentar el desarrollo y la capacitación del talento humano, así como la mejora continua de Hasbro Colombia.

Indicadores: Nivel de capacitación del personal, clima laboral, innovación y desarrollo de nuevos productos.

Acciones estratégicas: Implementar programas de capacitación y desarrollo del personal, promover un ambiente laboral motivador, fomentar la cultura de la innovación y el aprendizaje constante.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

- **Justificación de la investigación de mercado**

Las ventas a través de e-Commerce en Colombia crecieron 40% en 2021 y llegaron cerca de \$40 billones, según la CCCE. Según María Paula Silva, vocera de BlackSip, esto generó uno de los crecimientos más altos de los últimos seis años, incluso por encima de 2020. Si se revisa en datos per cápita, en promedio, cada colombiano realizó 5,35% compras online y gastó \$782.000 en 2021. (La república, 2023)

En datos globales, las ventas de eCommerce alcanzaron 20% de las totales que se hicieron en el mundo, y en eso Colombia, el país tuvo una participación de 4% en compra online. Lo positivo es que en Colombia hubo 86% de nuevos compradores online y figuran como compradores digitales potenciales. Alrededor de 50% de los colombianos son compradores online y 20% de estos hacen en promedio al menos una compra semanal. Y si se analiza con la participación en PIB, las ventas a través de e-Commerce en Colombia alcanzaron 3,6% del PIB. (La república, 2023)

Con base en lo anterior, se analiza que debido a los Aislamientos Preventivos impuestos por el Gobierno Nacional mediante el Decreto 457 desde marzo de 2020, en razón a los primeros contagios registrados por COVID-19, se generó un mayor uso de los canales digitales, trasladando gran parte de las transacciones del mundo físico al virtual. Para el año 2021 el comercio electrónico mantuvo la tendencia observada en 2020, de enero a septiembre de 2021, los niveles digitales en Colombia se mantuvieron por encima de los registrados en el escenario prepandemia. En el mes de abril las ventas se vieron afectadas producto de las protestas del paro nacional, mes a partir del cual el crecimiento se estabiliza. (La república, 2023)

A raíz de la pandemia, hoy Colombia cuenta con más de un millón de nuevos usuarios de comercio electrónico. Con indicadores de mejora de recurrencia, pues los

usuarios que antes habían adquirido productos y servicios por medio de plataformas digitales aumentaron la frecuencia de compra y ampliaron el número de categorías en las que realizan transacciones no presentes.

- **Problema de investigación de mercado**

Con el auge informático en el manejo de información, las organizaciones empresariales disponen hoy de múltiples aplicaciones como el e-commerce; las cuales, al ser puestas en marcha y correctamente usadas, logran significativos avances en materia de ventaja competitiva a mediano plazo. No obstante, Hasbro insiste en los canales de comunicación de vieja data y sus métodos de aprovisionamiento obedecen a técnicas evidentemente empíricas, que en múltiples ocasiones ha generado reprocesos y serios atrasos en su programa de abastecimiento y aumentos en los tiempos de comercialización debido a la sustracción de materia, lo cual genera también un impacto significativo en los leads time de entrega.

En 2023, Hasbro debe acelerar para ponerse al día con el estado actual del e-commerce y con ello en 2025 ser referentes en la región latinoamericana por el nivel de desarrollo en este canal con un equipo integral que les permita hacer el 25% del POS (rotación del producto en mercado) a través de este canal.

- **Objetivo general de la investigación de mercado**

Elaborar una investigación que permita identificar oportunidades de capitalización de mercado y con ello desarrollar un plan de negocios para implementar la unidad e-commerce para Hasbro con una propuesta de valor atractiva y sostenible para la operación actual.

- **Diseño de la investigación**

La investigación tendrá un enfoque cualitativo que se aplicará con base en entrevistas de profundidad, grupos focales, observación participante y análisis de documentos para recolectar la información necesaria. Las entrevistas se realizarán en un ambiente privado y se tipificarán para su posterior análisis. Como nos mencionan Santa Cruz Terán, F. F., Obando

Peralta, E. C., Reyes Pastor, G. E., & Cristy Rodríguez-Balcázar, S. (2022) “la investigación cualitativa es muy usada en estudios de mercados, es de vieja data su aplicación en el comportamiento emocional y cultural de consumidores para mejorar los productos o crear campañas publicitarias con el objeto de incrementar las ventas. En la investigación de mercados es frecuente la entrevista, la observación y otros métodos que implican mediciones cualitativas”

Asimismo, se analizarán fuentes secundarias como proyecciones de ventas de la empresa, tendencia del mercado y comportamiento de compra en el canal, además, se pueden analizar las opiniones y comentarios de los clientes en redes sociales y foros en línea para obtener una visión más amplia de sus experiencias y preferencias en cuanto a la compra de juguetes en línea.

Además, se estudiarán las estrategias de e-commerce de sus clientes y sus resultados para identificar las mejores prácticas y oportunidades de mejora.

- **Desarrollo de la metodología**

- Tamaño de la muestra**

- Personas por entrevistar: 14 personas que corresponden a la totalidad de los empleados de las áreas de marketing y ventas de Hasbro Colombia y el comprador de los principales clientes: Pepe Ganga, Falabella, Éxito y Alkosto.

- Para esta investigación se recurrió a entrevistas de profundidad que permitiera abordar temas de suma importancia y que aportará al tema principal de la misma, para ello se tuvo en cuenta lo indicado por (Díaz, 2009) “la experiencia investigadora ha demostrado que la elaboración previa del cuestionario aclara muchas dudas sobre la población objeto de estudio, y la necesaria representación de determinadas submuestras (cuando proceda)”.

- **Cálculo de la muestra**

- La muestra seleccionada es del 100% de la población seleccionada.

CAPÍTULO 4: PROPUESTA DEL PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA UNIDAD DE E-COMMERCE

- **Descripción del producto**

La Unidad de E-commerce de Hasbro Colombia presenta una amplia gama de productos de entretenimiento y juguetes de alta calidad, diseñados para brindar diversión y alegría a niños y adultos por igual mediante su tienda en línea (Hasbro Store). Con una selección diversa y emocionante, nuestra tienda en línea ofrece una experiencia de compra conveniente y emocionante para los clientes.

El catálogo abarca una variedad de categorías de productos, que incluyen figuras de acción, muñecas, juegos de mesa, lanzadores y peluches. Se trabaja con marcas icónicas y licencias populares, como Marvel, Star Wars, Transformers, My Little Pony y muchas más, lo que permite ofrecer una amplia gama de productos basados en personajes y universos queridos.

Además de los juguetes físicos, la unidad de e-commerce también ofrece experiencias interactivas que combinan la diversión tradicional con la tecnología moderna. Estos juguetes y juegos están diseñados para conectarse a dispositivos móviles o tablets, brindando una experiencia de juego inmersiva y emocionante.

En Hasbro Colombia, se ofrecen productos educativos y creativos que fomentan el aprendizaje y el desarrollo en la infancia. Estos juguetes están diseñados para promover habilidades cognitivas, motoras, sociales y emocionales a través de actividades de construcción, experimentación, arte y juego imaginativo.

Además de la amplia selección de productos, se brinda un excelente servicio al cliente. El equipo de atención al cliente está totalmente capacitado para ayudar a los clientes con consultas, asistencia en la compra y para resolver cualquier problema relacionado con los productos. También se ofrecen garantías de calidad y satisfacción para asegurar que los clientes estén satisfechos con sus compras en línea.

- **Propuesta de Valor**

La propuesta de valor de la unidad de e-commerce de Hasbro Colombia se basa en ofrecer a los clientes una experiencia de compra conveniente, segura, personalizada y directa con la marca. Se proporcionará una amplia gama de juguetes de alta calidad, incluyendo productos exclusivos y opciones de personalización. Además, enfocado en brindar una navegación intuitiva, descripciones detalladas de productos, imágenes de alta calidad y un servicio al cliente excepcional para garantizar la satisfacción del cliente en cada interacción.

- **Propuesta de Marketing**

Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F. (2014) enfatizan que se requiere implementar una estrategia de marketing digital que brinde una guía coherente a las acciones de marketing en línea de una empresa, con el objetivo de integrarlas con el resto de sus actividades de marketing y respaldar sus metas generales.

Para promover la unidad de e-commerce de Hasbro Colombia, se implementará una estrategia de marketing integral que incluye:

- Optimización de motores de búsqueda (SEO): Se debe trabajar en mejorar la visibilidad en los motores de búsqueda a través de palabras clave relevantes y contenido de calidad.
- Publicidad digital: Se deben realizar campañas de publicidad en línea segmentadas para aumentar el conocimiento de nuestra plataforma de e-commerce y atraer tráfico calificado.
- Marketing de contenido: Se creará contenido relevante y valioso, como reseñas de productos, guías de regalos y consejos para padres, para atraer y retener a los clientes.
- Redes sociales: Se deben utilizar plataformas de redes sociales para interactuar con los clientes, compartir contenido interesante y promocionar ofertas especiales.

- Email marketing: Implementar estrategias de email marketing personalizadas, como boletines informativos y promociones exclusivas, para fomentar las compras en línea y fidelizar a los clientes.

- **Costos**

Los costos asociados con la implementación de la unidad de e-commerce D2C de Hasbro Colombia incluyen:

- Desarrollo y mantenimiento de la plataforma de e-commerce.
- Marketing digital, incluyendo publicidad en línea y campañas de marketing de contenido.
- Logística y envío de productos.
- Servicio al cliente y soporte técnico.
- Gastos operativos generales, como personal, infraestructura y tecnología.

Es importante realizar un análisis financiero detallado para determinar la estructura de costos y establecer un presupuesto adecuado para la implementación y operación de la unidad de e-commerce.

- **Planificación**

Acorde con lo que mencionan Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F. (2014) es indispensable “analizar las necesidades de los propietarios y los usuarios de un sitio y luego decidir la mejor manera de construir el sitio para satisfacer dichas necesidades. Sin un plan estructurado y un diseño cuidadoso es inevitable la repetición del proceso” (p. 374)

Hasbro Colombia tiene la oportunidad de aprovechar el modelo Directo al Consumidor (D2C) y la plataforma de comercio electrónico de MercadoLibre para expandir su presencia en el mercado. Por ello, inicialmente la propuesta se basa en una administración y venta del inventario a través de MercadoLibre.

La implementación debe contar con 2 puntos importantes:

1. Ejecución y publicación de tienda en MercadoLibre.
2. Elección mediante licitación de la agencia que deberá administrar la tienda en línea y desarrollar estrategias de crecimiento.

Mercado libre es el cliente más desarrollado de e-commerce en Colombia por que posee:

- **Data Sharing:** Mercado libre es el único cliente que comparte la información detallada de las campañas de media e información detallada del tráfico en el store.com
- **Portafolio Long Tail:** Mercado libre es el único cliente que comparte la información detallada de las campañas de media e información detallada del tráfico en el store.com
- **Know How E-commerce:** Mercadolibre al ser el Market place líder tiene un gran número de usuarios recurrentes y además es sitio de comparación de precios y búsqueda
- **Socio Comercial Ideal:** Aprender, A/B Testing, Desarrollo de categorías diferenciales, Mayor portafolio.

Paso a Paso:

Registro y Configuración en MercadoLibre:

Hasbro Colombia debe registrarse como vendedor en la plataforma de MercadoLibre y configurar su cuenta de manera adecuada. Esto incluye la creación de una tienda en línea con información detallada de la marca, logotipos, descripciones de productos y políticas de envío y devoluciones.

Integración del Inventario:

Hasbro Colombia debe establecer una integración entre su sistema de gestión de inventario interno y la plataforma de MercadoLibre. Esto permitirá una sincronización

automática de los niveles de inventario, evitando la sobreventa o falta de productos. Es importante garantizar una gestión precisa y actualizada del inventario para brindar una experiencia de compra satisfactoria a los clientes.

Publicación de Productos:

Hasbro Colombia debe crear anuncios de productos en la plataforma de MercadoLibre. Esto incluye descripciones completas, imágenes de alta calidad, categorización adecuada y precios competitivos. Es fundamental resaltar las características clave y los beneficios de los productos de Hasbro para atraer a los consumidores.

Gestión de Pedidos y Envíos:

Cuando los clientes realicen compras a través de la plataforma de MercadoLibre, Hasbro Colombia deberá gestionar eficientemente los pedidos y los procesos de envío. Se deben establecer procedimientos claros para el embalaje, etiquetado y envío de los productos en tiempo y forma. La comunicación oportuna con los clientes y la provisión de información de seguimiento del envío son fundamentales para generar confianza y satisfacción.

Atención al Cliente:

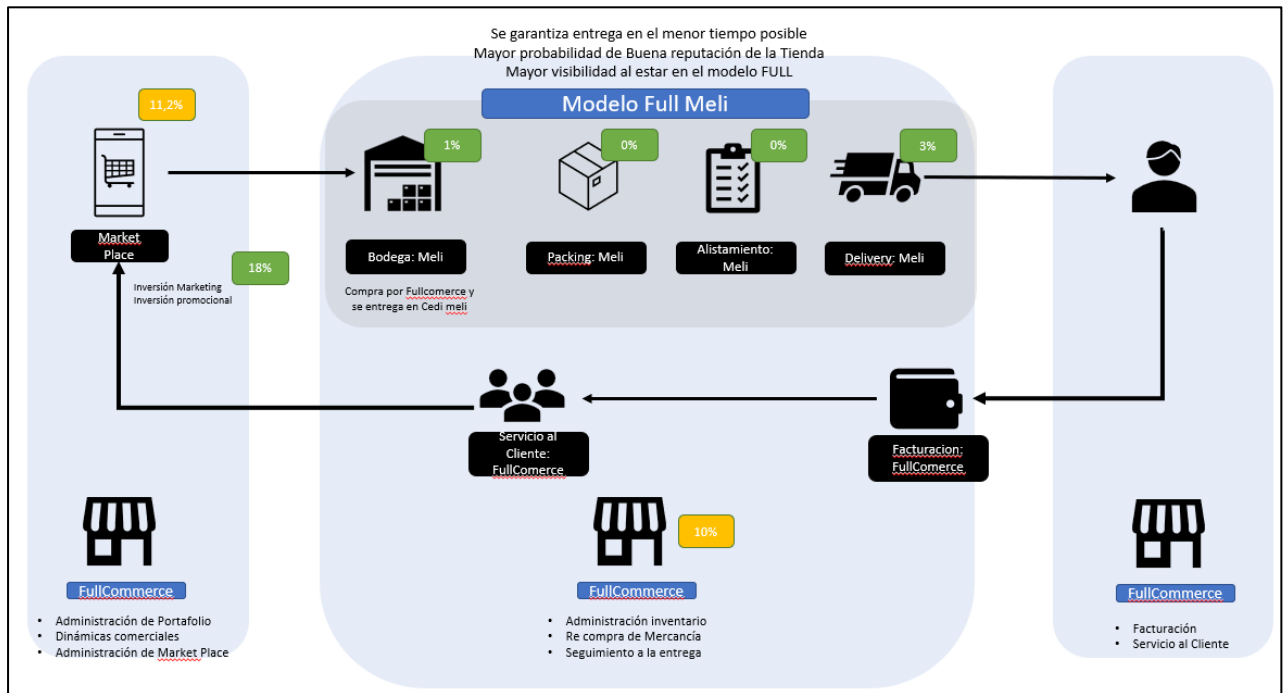
Hasbro Colombia debe brindar una excelente atención al cliente a través de la plataforma de MercadoLibre. Esto implica responder rápidamente a las consultas, proporcionar información precisa sobre los productos, solucionar problemas y gestionar adecuadamente las devoluciones y reembolsos. La satisfacción del cliente es clave para mantener una reputación positiva y fomentar la fidelidad hacia la marca.

Análisis de Datos:

Es fundamental realizar un análisis continuo de los datos proporcionados por la plataforma de MercadoLibre. Hasbro Colombia debe aprovechar estas métricas para evaluar el desempeño de los productos, identificar tendencias de mercado, comprender el comportamiento de compra de los clientes y optimizar las estrategias de precios y promociones.

Esto permitirá tomar decisiones informadas y adaptarse rápidamente a las demandas cambiantes del mercado.

Figura 3. Modelo D2C Marketplace



Fuente. Elaboración propia del autor.

- Licitación agencia encargada de la administración del modelo:

La licitación tendrá 3 partes fundamentales esto contemplando la planeación que amerita un proyecto de esta magnitud y que tal como nos lo mencionan Luiz Fernandes, J., Qualharini, E. L., Nascimento, D. R., & Fernandes, A. S. C. (2017): “los objetivos del proyecto son refinados y detallados y se identifican y seleccionan las acciones encaminadas a la consecución de los objetivos del proyecto, en este grupo de procesos se hallan los detalles de las actividades, sus estimativas de duración y la secuencia lógica, identificación de los recursos necesarios para llevar a cabo el trabajo, el desarrollo de la programación física y financiera”:

1. Crear la lista de agencias seleccionadas para participar en la licitación.

2. Contactar a las agencias, invitándolas a participar e informándoles acerca de la importancia de enviar el NDA firmado (Acuerdo de confidencialidad) y diligenciar el RFI (Requerimiento de información).
3. Envío de RFP Y RFQ (Requerimiento de precios y Requerimiento de preguntas), en resumen, una evaluación de las propuestas tanto técnicas como tarifarias. En este punto se utilizan las siguientes herramientas de evaluación:

Tarifaria:

- Archivo consolidado de manejo de la plataforma: Con base en las tarifas suministradas por los proveedores se realiza la proyección presupuestal para los próximos 5 años, la comparativa se ejecuta contra el ‘baseline’ (Ejecución neta de seguir la operación tal cual está)

- Archivo consolidado de precios para Transporte: Con base en las tarifas suministradas por los proveedores se realiza la proyección presupuestal para los próximos 5 años, la comparativa se ejecuta contra el ‘baseline’ (Ejecución neta de seguir la operación tal cual está)

- Archivo consolidado: se consolida la proyección presupuestal para los próximos 5 años, se realiza una matriz de confrontamiento entre los proveedores y con base en ello, se evalúan las mejores ofertas del mercado.

Técnica:

- Para evaluar las respuestas, se deben utilizar los siguientes criterios:

1. Flexibilidad para acomodar picos y estacionalidad y escalabilidad para acomodar el crecimiento futuro
2. Ajuste organizacional (flexibilidad, dedicación, lenguaje, visión 3PL)
3. Gestión de riesgos.
4. Experiencia con juguetes / juegos y venta minorista / comercio electrónico
5. Capacidades de integración de TI y WMS comprobado
6. Capacidad para cumplir con el cronograma de implementación
7. Infraestructura de ubicación
8. Estabilidad financiera 3PL

9. Garantizar la disponibilidad de vehículos (% de vehículos propios)

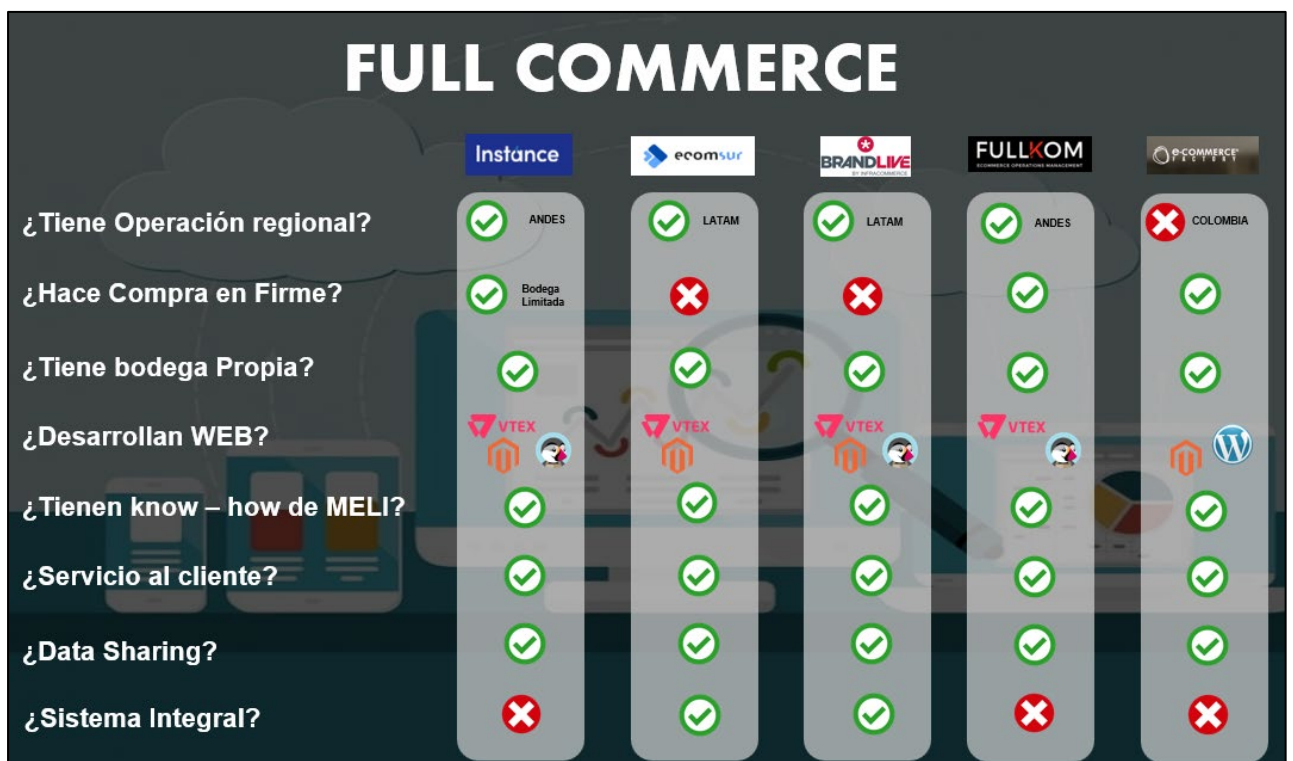
10. Plan de transición al nuevo modelo logístico.

Es importante también trabajar en:

- Desarrollo de Tienda Online: VTEX, Magento, Shopify o MercadoShop (Utilizado por MercadoLibre)
- Deben poseer sistemas para el manejo de órdenes, control de inventarios y Contenido
- Reportes de Inteligencia de Negocios
- Operación de Market Places
- Operación de Fulfillment y Couriers
- Atención al cliente
- Equipo de Marketing para planificación de medios, SEO / SEM y Social Media

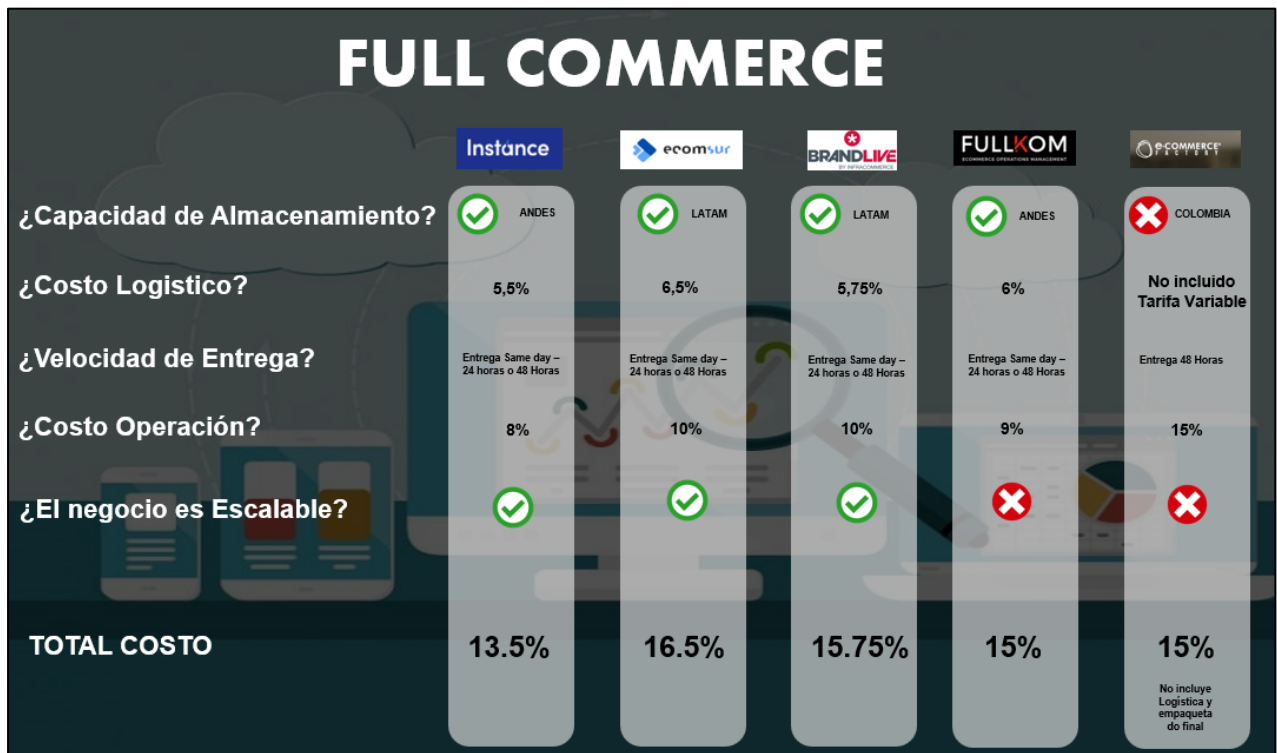
A continuación, se realiza un análisis entre cinco potenciales agencias proveedoras del servicio integral necesitado por la compañía para el manejo de su plataforma web:

Figura 4. Comparativa Agencias



Fuente. Elaboración propia del autor.

Figura 5. Comparativa Agencias



Fuente. Elaboración propia del autor.

Con base en lo anterior, se observa que, Instance es la agencia ideal para manejar el e-commerce de Hasbro Colombia debido a su experiencia, conocimiento y enfoque estratégico en el campo del comercio electrónico. A continuación, se resumen las razones por las cuales Instance se destaca como la agencia más adecuada para esta tarea:

Experiencia en e-commerce: Instance cuenta con una amplia experiencia en el desarrollo, implementación y gestión de plataformas de comercio electrónico para diversas empresas. Han trabajado con éxito en la implementación de estrategias de venta en línea, logrando resultados exitosos y generando crecimiento en el mercado.

Conocimiento de la industria de juguetes: Instance posee un profundo conocimiento de la industria de juguetes y comprende las necesidades y expectativas específicas de los consumidores en este sector. Esto les permite adaptar estrategias y acciones de marketing de manera efectiva para maximizar el impacto de la marca Hasbro en el mercado colombiano.

Enfoque estratégico: Instance tiene una mentalidad estratégica y trabaja en estrecha colaboración con sus clientes para desarrollar planes personalizados que se alineen con los objetivos de negocio y las necesidades específicas de la marca. Su enfoque holístico abarca desde el diseño de la plataforma de e-commerce hasta la optimización de la experiencia del cliente y el análisis de datos para tomar decisiones informadas.

Tecnología avanzada: Instance utiliza tecnología de vanguardia en el desarrollo de plataformas de comercio electrónico, lo que garantiza que Hasbro Colombia tenga una presencia en línea sólida y actualizada. Esto incluye la implementación de funciones personalizadas, seguridad de datos, integraciones de sistemas y opciones de pago seguras.

Servicio al cliente: Instance se distingue por su dedicación al servicio al cliente. Comprenden la importancia de brindar una atención al cliente de calidad, una comunicación efectiva y una resolución rápida de problemas. Esto asegura que los clientes de Hasbro Colombia reciban un servicio superior y una experiencia de compra satisfactoria.

Resultados demostrados: Instance ha demostrado consistentemente su capacidad para obtener resultados tangibles en términos de aumento de ventas, mejora de la visibilidad de la marca y maximización del retorno de inversión en comercio electrónico. Sus casos de éxito anteriores respaldan su reputación como una agencia confiable y eficiente.

Costo: Su costo asociado es el más bajo de las agencias, esto le permite a Hasbro mejorar su rentabilidad en el canal.

- **Seguimiento del plan**

Para asegurar el éxito de la unidad de e-commerce, se realizará un seguimiento continuo del plan de negocios. Esto implica monitorear los KPIs clave, como la tasa de conversión, el valor promedio del pedido, la retención de clientes y el ROI de marketing. También se llevará

a cabo un análisis regular de datos y se realizarán ajustes en la estrategia según sea necesario para optimizar los resultados.

- **Proyección de resultados**

La proyección de resultados para la unidad de e-commerce de Hasbro Colombia se basará en análisis de mercado, tendencias de consumo y datos históricos de ventas. Se establecerán metas de crecimiento de ingresos, rentabilidad y participación en el mercado, y se realizarán proyecciones financieras realistas teniendo en cuenta los costos y los ingresos esperados.

- **KPI**

Los indicadores clave de rendimiento (KPI) que se utilizarán para evaluar el desempeño de la unidad de e-commerce incluyen:

Tasa de conversión: Porcentaje de visitantes del sitio web que realizan una compra.

Valor promedio del pedido: Monto promedio gastado por cada cliente en una transacción.

Retención de clientes: Porcentaje de clientes que realizan compras repetidas en nuestra plataforma de e-commerce.

ROI de marketing: Retorno de la inversión en actividades de marketing, medido por el aumento en las ventas y el valor de vida del cliente generado por esas inversiones.

Estos KPI nos ayudarán a evaluar el rendimiento de la unidad de e-commerce, identificar áreas de mejora y tomar decisiones estratégicas para impulsar el crecimiento y la rentabilidad de Hasbro Colombia en el mercado de juguetes en línea.

CAPITULO 5. EVALUACIÓN ECONOMICA FINANCIERA

- **Asignación de Presupuesto**

Tabla 10. Asignación de Presupuesto

Concepto	Costo estimado (USD)
Desarrollo del sitio web y diseño de interfaz	12,000
Integración de plataforma de E-commerce	6,000
Desarrollo de funcionalidades personalizadas	10,000
Contratación de personal especializado	18,000
Marketing y publicidad en línea	8,000
Inversión en infraestructura tecnológica	4,000
Costo de almacenamiento y logística	6,000
Servicios de pago en línea	3,000
Servicios de atención al cliente	4,000
Respaldo y seguridad de datos	2,000
Gastos operativos (mantenimiento, licencias, etc.)	5,000
Total	78,000

Fuente. Elaboración propia del autor.

Desarrollo del sitio web y diseño de interfaz: incluye la contratación de profesionales especializados en desarrollo web y diseño de interfaz para crear un sitio web atractivo, funcional y fácil de usar para los clientes de Hasbro Colombia. Se considera la creación de una plataforma amigable con un diseño atractivo y una navegación intuitiva.

Integración de plataforma de E-commerce: costos de integrar una plataforma de E-commerce confiable y segura en el sitio web de Hasbro Colombia. Se busca una solución que permita la gestión de productos, pagos en línea y seguimiento de pedidos de manera eficiente.

Desarrollo de funcionalidades personalizadas: Se incluyen los costos relacionados con el desarrollo de funcionalidades personalizadas para adaptar el E-commerce de Hasbro

Colombia a las necesidades específicas de la empresa. Esto podría incluir características como la personalización de productos, la implementación de un sistema de reseñas y comentarios, entre otras funcionalidades específicas.

Contratación de personal especializado: contratación de personal especializado en áreas clave como marketing digital, atención al cliente y logística. Estos profesionales serán responsables de gestionar y mejorar la operación del E-commerce, asegurando una experiencia positiva para los clientes y maximizando la eficiencia en la gestión de pedidos y envíos.

Marketing y publicidad en línea: estrategias de marketing digital y publicidad en línea para promocionar el E-commerce de Hasbro Colombia. Esto puede incluir campañas en redes sociales, publicidad en motores de búsqueda y otras acciones para generar visibilidad y atraer a más clientes potenciales.

Inversión en infraestructura tecnológica: adquisición de hardware y software necesario para respaldar la operación del E-commerce, incluyendo servidores, sistemas de seguridad y herramientas de análisis de datos.

Costo de almacenamiento y logística: gastos relacionados con el almacenamiento y la gestión de inventario de los productos de Hasbro Colombia. Incluye el alquiler de espacios de almacenamiento, sistemas de gestión de inventario y los costos asociados al envío y la logística de los pedidos.

Servicios de pago en línea: integrar servicios de pago en línea confiables y seguros que brinden opciones de pago convenientes a los clientes de Hasbro Colombia. Esto puede incluir la integración de pasarelas de pago populares y sistemas de seguridad para proteger la información financiera de los clientes.

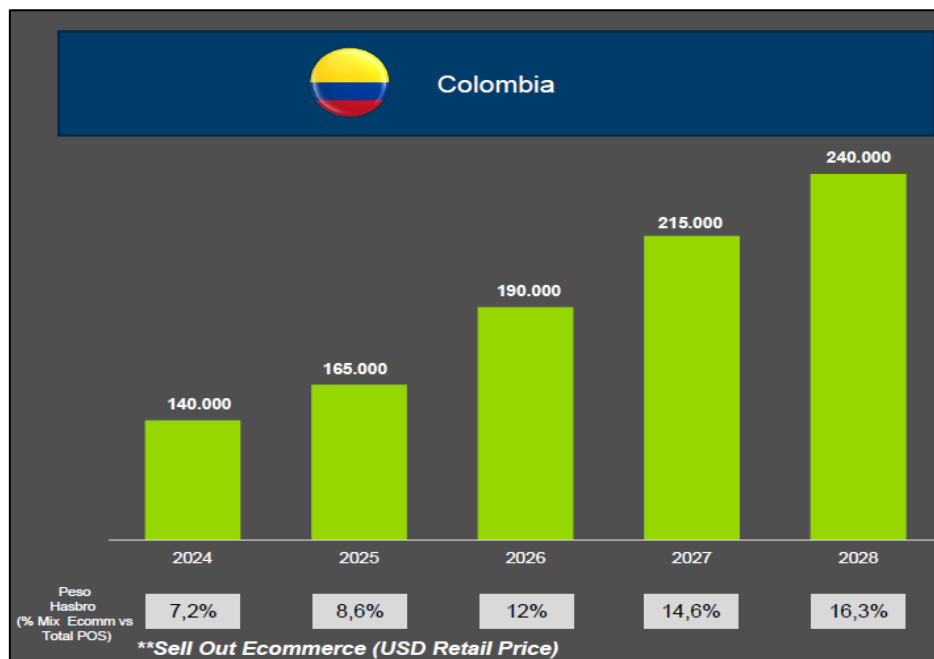
Servicios de atención al cliente: brindar un servicio de atención al cliente eficiente y satisfactorio. Incluye la contratación de personal capacitado para resolver consultas, atender reclamos y proporcionar asistencia a los clientes durante todo el proceso de compra.

Respaldo y seguridad de datos: implementar medidas de respaldo y seguridad de datos para proteger la información de los clientes y garantizar la integridad del E-commerce de Hasbro Colombia. Esto puede incluir la implementación de sistemas de copias de seguridad periódicas y la adopción de prácticas de seguridad robustas.

Gastos operativos (mantenimiento, licencias, etc.): es necesario para respaldar los gastos operativos continuos del E-commerce, como el mantenimiento del sitio web, la renovación de licencias de software y otros costos asociados a la operación diaria.

- **Proyección de Ventas**

Figura 6. Proyección de Ventas



Fuente. Elaboración propia del autor.

La proyección de ventas a 5 años muestra un crecimiento gradual y constante para Hasbro Colombia, partiendo de una base de ingresos de ventas de 140,000 USD en 2024 y llegando a 240,000 USD en 2028, aumentando su participación de mercado, pero adicional generando condiciones favorables al canal para tener rotación continua del producto. A continuación, se detallan los factores clave que contribuirán al logro de esta proyección:

Estrategias de marketing efectivas: Hasbro Colombia debe implementar estrategias de marketing sólidas para promover sus productos y atraer a un público más amplio. Esto puede incluir campañas publicitarias en línea, colaboraciones con influencers, promociones y descuentos, entre otros. Una estrategia de marketing efectiva aumentará la visibilidad de la marca y generará un mayor interés en los productos de Hasbro.

Ampliación de la oferta de productos: Hasbro Colombia debe ampliar su catálogo de productos, incluyendo nuevas líneas de juguetes y juegos populares. Esto permitirá a la empresa atraer a una base de clientes más amplia y satisfacer las necesidades y preferencias cambiantes del mercado.

Experiencia de compra en línea mejorada: Hasbro Colombia debe enfocarse en mejorar la experiencia de compra en línea para sus clientes. Esto incluirá un sitio web optimizado, una navegación intuitiva, opciones de pago seguras y un servicio de atención al cliente eficiente. Una experiencia de compra en línea positiva fomentará la fidelidad de los clientes y generará recomendaciones boca a boca.

Alianzas estratégicas: Hasbro Colombia debe establecer alianzas estratégicas con otros actores clave en la industria, como minoristas en línea y plataformas de E-commerce reconocidas. Estas alianzas proporcionarán una mayor exposición de los productos de Hasbro y aumentarán las oportunidades de venta.

Adaptación a las tendencias del mercado: Hasbro Colombia debe estar atento a las tendencias y demandas del mercado en la industria de juguetes y juegos. Se adaptará rápidamente a los cambios y ofrecerá productos que estén en línea con las preferencias del público objetivo. Esto permitirá a la empresa mantenerse relevante y competitiva en el mercado.

- **Simulación**

Tabla 11. Simulación Financiera

Año	Clientes Potenciales (Unidades)	Ventas Estimadas (Unidades)	Precio Promedio Unitario (\$)	Ingresos Totales (\$)	Costo de Producción Unitario (\$)	Costos Totales (\$)	Utilidad (\$)
2024	470.000	10.000	\$ 14,00	\$ 140.000	\$ 5,9	\$ 58.800	\$ 81.200
2025	514.000	11.000	\$ 14,70	\$ 161.700	\$ 6,2	\$ 67.914	\$ 93.786
2026	565.420	12.100	\$ 15,44	\$ 186.764	\$ 6,5	\$ 78.441	\$ 108.323
2027	621.962	13.310	\$ 16,21	\$ 215.712	\$ 6,8	\$ 90.599	\$ 125.113
2028	684.000	14.641	\$ 17,02	\$ 249.147	\$ 7,1	\$ 104.642	\$ 144.505

Año	Gastos de Marketing (\$)	Gastos de Logística (\$)	Gastos Administrativos (\$)	Ganancia Neta (\$)	Tasa de Conversión (%)	Tasa de Retención de Clientes (%)	Satisfacción del Cliente (%)	Flujo de Efectivo Neto Actualizado (\$)
2024	\$ 10.000	\$ 6.300	\$ 12.500	\$ 52.400	2.14%	80%	90%	\$ 47.636
2025	\$ 12.000	\$ 7.277	\$ 13.125	\$ 61.385	2.30%	85%	91%	\$ 50.731
2026	\$ 14.000	\$ 8.404	\$ 13.781	\$ 72.137	2.40%	90%	92%	\$ 54.198
2027	\$ 16.000	\$ 9.707	\$ 14.470	\$ 84.936	2.55%	90%	93%	\$ 58.012
2028	\$ 18.000	\$ 11.212	\$ 15.194	\$ 100.100	2.70%	90%	94%	\$ 62.154

\$ 272.731

Fuente. Elaboración propia del autor.

La simulación realizada consiste en proyectar los diferentes aspectos relacionados con las ventas, costos y flujo de efectivo para el proyecto de e-commerce de Hasbro en Colombia. Se han considerado variables como la demanda calculada, las ventas estimadas, el precio promedio unitario, los ingresos totales, los costos de producción unitarios, los costos totales, la utilidad, los gastos de marketing, los gastos de logística, los gastos administrativos, la ganancia neta, la tasa de conversión, la tasa de retención de clientes, la satisfacción del cliente y el flujo de efectivo neto actualizado.

Estos datos son de vital importancia para el proyecto de e-commerce de Hasbro en Colombia, ya que permiten estimar las ventas, los ingresos, los costos y la rentabilidad esperada a lo largo de varios años. Además, la simulación incluye variables relevantes como la tasa de conversión, que indica la proporción de visitantes del sitio web que se convierten en clientes, y la tasa de retención de clientes, que representa la proporción de clientes que se mantienen fieles a la marca y realizan compras recurrentes.

La simulación también considera aspectos relacionados con los gastos de marketing, logística y administrativos, que son elementos clave en el desarrollo y mantenimiento de una plataforma de e-commerce exitosa. Estos gastos deben ser cuidadosamente administrados y controlados para garantizar la rentabilidad del proyecto.

En cuanto al flujo de efectivo neto actualizado, se utiliza una tasa de descuento del 10% para calcular el valor presente de los flujos de efectivo futuros. Esto permite evaluar la viabilidad financiera del proyecto y tomar decisiones informadas sobre la asignación de recursos.

1. Año: Representa el año correspondiente a cada proyección de ventas.

2. Cliente potenciales: Son los clientes potenciales a los cuales les llegará la publicidad por año en el mercado colombiano. Esta variable se determina mediante análisis de mercado, considerando factores como la demanda histórica de juguetes, tendencias del mercado colombiano, comportamiento del consumidor en Colombia y otros datos relevantes específicos

para el país. Estará influida por la tasa de conversión final.

3. Ventas Estimadas: Es la cantidad real de unidades de juguetes vendidas en cada año en el mercado colombiano. Esta variable se calcula multiplicando la demanda calculada por la tasa de conversión específica para Hasbro Colombia, que representa el porcentaje de clientes potenciales en Colombia que realmente realizan una compra de los productos de Hasbro.

4. Precio Promedio Unitario: Es el precio promedio de venta de cada unidad de juguete de Hasbro en Colombia. Este valor se determina considerando diversos factores, como los costos de importación, impuestos, competencia en el mercado colombiano y la estrategia de precios de Hasbro en el país.

5. Ingresos Totales: Representa los ingresos generados por las ventas de juguetes de Hasbro en Colombia en cada año. Se calcula multiplicando las ventas estimadas por el precio promedio unitario en Colombia.

6. Costo de Producción Unitario: Es el costo promedio de producción de cada unidad de juguete de Hasbro. Este valor incluye los costos directos e indirectos relacionados con la fabricación de los juguetes.

7. Costos Totales: Representa los costos totales incurridos en la producción y distribución de los juguetes de Hasbro vendidos en Colombia en cada año. Se calcula multiplicando los costos de producción unitarios por las ventas estimadas en Colombia.

8. Utilidad: Es la ganancia neta obtenida por Hasbro Colombia en cada año en el mercado de juguetes colombiano. Se calcula restando los costos totales de los ingresos totales.

9. Gastos de Marketing: Representa los gastos destinados a actividades de marketing y promoción de ventas específicas para el mercado colombiano. Estos gastos incluyen publicidad en medios colombianos, estrategias de marketing digital adaptadas para Colombia, investigación de mercado local y otras estrategias para promover los juguetes de Hasbro en el

país.

10. Gastos de Logística: Son los gastos relacionados con la logística y distribución de los juguetes de Hasbro en Colombia. Incluyen el transporte local, almacenamiento y manipulación de los productos para entregarlos a los clientes colombianos.

11. Gastos Administrativos: Representa los gastos generales de administración y operación de Hasbro Colombia. Incluyen salarios del personal local, alquileres de instalaciones en Colombia, servicios públicos y otros gastos necesarios para el funcionamiento de la empresa en el país.

12. Ganancia Neta: Es la utilidad neta después de deducir los gastos de marketing, logística y administrativos de la utilidad bruta en Colombia.

13. Tasa de Conversión: Es el porcentaje de clientes potenciales que realizan una compra de los juguetes de Hasbro en Colombia. Esta tasa se determina mediante análisis de datos de ventas y comportamiento del consumidor en Colombia, teniendo en cuenta factores como la competencia en el mercado y las estrategias de marketing implementadas en el país.

- **Flujo de Caja**

El siguiente flujo de caja proyectado muestra los ingresos netos esperados para los próximos 5 años con base a las ventas de la Unidad de E-commerce de Hasbro Colombia. Los ingresos se proyectan considerando un crecimiento anual sostenido, partiendo de una base de ingresos de ventas de 140,000 USD en el año 2024.

Tabla 12. Flujo de Caja

Año	Ingresos Totales (\$)	Costos Totales (\$)	Utilidad (\$)	Gastos de Marketing (\$)	Gastos de Logística	Gastos Administrativos (\$)	Flujo de Efectivo Neto Actualizado (\$)
2024	\$ 140.000	\$ 58.800	\$ 81.200	\$ 10.000	\$ 6.300	\$ 12.500	\$ 47.636
2025	\$ 161.700	\$ 67.914	\$ 93.786	\$ 12.000	\$ 7.277	\$ 13.125	\$ 50.731
2026	\$ 186.764	\$ 78.441	\$ 108.323	\$ 14.000	\$ 8.404	\$ 13.781	\$ 54.198
2027	\$ 215.712	\$ 90.599	\$ 125.113	\$ 16.000	\$ 9.707	\$ 14.470	\$ 58.012
2028	\$ 249.147	\$ 104.642	\$ 144.505	\$ 18.000	\$ 11.212	\$ 15.194	\$ 62.154
							\$ 272.731

Fuente. Elaboración propia del autor.

- **Retorno de la inversión**

El cálculo del período de recuperación de la inversión (payback) se realiza sumando los flujos de efectivo netos hasta que se recupere la inversión inicial. Considerando una inversión inicial de \$78,000, el payback se calcula de la siguiente manera:

Payback = Inversión inicial / Flujo de efectivo neto del primer año

Payback = \$78,000 / \$47,636 = 1,6 años

Esto significa que la inversión inicial se recuperará en 1 año y medio a partir del inicio del proyecto. El payback es una medida útil para evaluar la rapidez con la que se recupera la inversión y puede ser considerado como un indicador de la rentabilidad del proyecto; con esto el retorno de la inversión es muy rápido considerando todas las variables.

ROI, VAN y TIR

Estos indicadores financieros ayudaran a que la empresa realice un análisis de la situación actual y el rendimiento sobre la inversión necesaria para el proyecto.

Flujos de efectivo anuales:

Tabla 13. *Flujos de Efectivo Anuales*

Año	Flujo de Efectivo Neto
2024	\$ 47.636
2025	\$ 50.731
2026	\$ 54.198
2027	\$ 58.012
2028	\$ 62.154

Fuente. Elaboración propia del autor.

ROI (Return on Investment):

El ROI se calcula dividiendo la ganancia obtenida (utilidad neta acumulada) entre la inversión inicial y multiplicando por 100 para expresarlo como un porcentaje.

$$\text{ROI} = (\text{Ganancia} / \text{Inversión Inicial}) \times 100$$

$$\text{ROI} = (\$272,731 / \$78,000) \times 100$$

$$\text{ROI} = 349.66\%$$

Esto significa que, por cada dólar invertido inicialmente el proyecto genera una ganancia de 3.49 dólares. Es un indicador muy positivo, ya que indica que la inversión es altamente rentable.

Un ROI del 349.66% muestra que el proyecto es muy lucrativo y tiene el potencial de generar ganancias significativas. Esto sugiere que los flujos de efectivo proyectados son robustos y superan con creces el costo inicial de la inversión.

VAN (Valor Actual Neto):

Tabla 14. Valor Actual Neto del Proyecto

Año	Flujo de Efectivo Neto	Tasa de Descuento	Flujo de Efectivo Neto Actualizado
2024	\$ 52.400	10%	\$ 47.636
2025	\$ 61.385	10%	\$ 50.731
2026	\$ 72.137	10%	\$ 54.198
2027	\$ 84.936	10%	\$ 58.012
2028	\$ 100.100	10%	\$ 62.154

Fuente. Elaboración propia del autor.

Para calcular el VAN, sumamos los flujos de caja actualizados:

$$\text{VAN} = \text{Suma de Flujo de Caja Actualizado} - \text{Inversión Inicial}$$

$$\text{VAN} = \$47,636 + \$50,731 + \$54,198 + \$58,012 + \$62,154 = \$ 272,731$$

$$\text{VAN} = 272,731 - 78,000 \text{ VAN} = 194,731$$

El Valor Actual Neto (VAN) es una métrica utilizada en el análisis financiero para evaluar la rentabilidad de una inversión o proyecto. Representa la diferencia entre el valor presente de los flujos de efectivo futuros generados por el proyecto y la inversión inicial requerida. El VAN se calcula descontando los flujos de efectivo futuros a una tasa de descuento apropiada para reflejar el valor del dinero en el tiempo.

En este caso, se utilizó una tasa de descuento del 10% para calcular el VAN. Esto implica que se considera que el valor del dinero disminuye en un 10% cada año debido a

factores como la inflación y el costo de oportunidad. Los flujos de efectivo neto para cada año se descontaron utilizando esta tasa de descuento para obtener los flujos de efectivo neto actualizados.

El VAN se obtiene sumando los flujos de efectivo neto actualizados y restando la inversión inicial. Si el VAN es positivo, indica que el proyecto generará un retorno superior a la tasa de descuento aplicada, lo que implica que es rentable. En este caso, el VAN calculado con una tasa de descuento del 10% es de \$194,731, lo que sugiere que el proyecto es favorable y puede generar un retorno positivo.

TIR (Tasa Interna de Retorno):

La TIR es la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero. Se utiliza para evaluar la rentabilidad del proyecto.

El resultado del cálculo de la TIR para estos flujos de efectivo es aproximadamente del 75,60%. Esto significa que, con una tasa de descuento del 75,60%, el proyecto tendría un Valor Actual Neto igual a cero, lo que indica que el proyecto es muy rentable.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- **Conclusiones**

Hasbro es una reconocida empresa en el sector juguetero que se enfrenta a los desafíos del mercado actual. La implementación del comercio electrónico en el año 2024 se presenta como una oportunidad para ampliar su alcance y aumentar las ventas. Con base en la investigación realizada, se han identificado algunas recomendaciones clave para Hasbro en su proceso de implementación del e-commerce.

En primer lugar, es fundamental que Hasbro diseñe una plataforma de e-commerce atractiva y fácil de usar. Esto implica contar con una interfaz intuitiva, descripciones detalladas de los productos y opciones de navegación claras. Además, se debe garantizar la seguridad de las transacciones en línea, proporcionando métodos de pago confiables y protección de datos para generar confianza en los clientes.

Otra recomendación importante es que Hasbro utilice estrategias de marketing digital efectivas para promocionar sus productos en la plataforma de e-commerce. Esto incluye la creación de contenido relevante y atractivo, el uso de redes sociales y publicidad en línea, y la implementación de campañas de correo electrónico personalizadas. Estas acciones ayudarán a atraer a nuevos clientes y a fidelizar a los existentes.

Por otra parte, Hasbro debe reconocer la importancia de adaptarse a las nuevas tendencias del mercado y aprovechar las oportunidades que ofrece el comercio electrónico. Es crucial estar dispuesto a innovar, probar nuevas estrategias y ajustar el enfoque según las necesidades y preferencias cambiantes de los consumidores.

Además, Hasbro debe aprovechar las ventajas del comercio electrónico para ofrecer una experiencia de compra única. Esto implica proporcionar opciones de personalización de productos, ofrecer descuentos y promociones exclusivas, y brindar un excelente servicio al

cliente. También es recomendable implementar un sistema eficiente de gestión de inventario y logística para garantizar una entrega rápida y confiable de los productos.

Hasbro debe asegurarse de brindar un excelente servicio postventa, que incluya una atención al cliente ágil y eficiente, opciones de devolución y reembolso claras, y la resolución rápida de cualquier problema o consulta. Esto contribuirá a generar confianza y fidelidad en los clientes, promoviendo así las recomendaciones y el boca a boca positivo.

Por último, es fundamental que Hasbro realice un seguimiento constante de las métricas y analice los resultados obtenidos a través de la plataforma de e-commerce. Esto permitirá identificar áreas de mejora, ajustar estrategias y tomar decisiones basadas en datos para optimizar el rendimiento y maximizar el retorno de la inversión.

- **Recomendaciones**

Tras analizar en detalle el desempeño del marketplace de Hasbro, se han obtenido recomendaciones valiosas que brindan oportunidades claras para mejorar y optimizar estas plataformas de comercio electrónico. En este sentido, se han identificado aspectos clave que requieren atención y ajustes estratégicos con el objetivo de fortalecer la presencia de Hasbro en el mercado y brindar una experiencia de compra satisfactoria a los consumidores, así como aumentar su presencia en el mercado integralmente.

Una de las recomendaciones principales es la necesidad de mejorar la navegabilidad y la usabilidad del marketplace. Se ha observado que los clientes enfrentan dificultades para encontrar productos específicos y navegar de manera fluida por las diferentes secciones del sitio. Por lo tanto, es fundamental optimizar la estructura de categorías, implementar una búsqueda avanzada y garantizar una experiencia de usuario intuitiva y sin complicaciones.

Otra recomendación importante es la importancia de enfocarse en la calidad y la descripción de los productos. Se ha identificado que las descripciones de los productos son

insuficientes en muchos casos, lo que dificulta que los clientes tomen decisiones informadas de compra. Mejorar las descripciones, proporcionar imágenes claras y detalladas, así como destacar las características clave y los beneficios de cada producto, son medidas cruciales para aumentar la confianza del cliente y fomentar las conversiones. Las siguientes recomendaciones se hacen con base en la mejora que debe realizarse del Marketplace de Hasbro:

Análisis cliente principal (Pepe Ganga):

Figura 7. Recomendación – Análisis Cliente Pepe Ganga

			Emerging opportunities
	<p>Toca corregir imágenes de algunos productos siguiendo los lineamientos del contenido Hasbro. Existen productos sin descripciones en cuanto a características y especificaciones. No obstante los que si tienen, contienen gran Calidad de detalle. Oportunidad de poner contenido multimedia. Falta un desarrollo de Categoría de Fanáticos</p>	<p>Gran Calidad en las descripciones y detalle de los items. Lego con muy buen patrón de contenido. No hay Videos Cargados</p>	<p>Ajustar las imágenes y títulos de todo el portafolio para que se vea estandarizado. Explorar contenido de videos. Garantizar correcto contenido en tiendas por marca</p>
	<p>No hay mucha relevancia en las key words para los productos Hasbro. Oportunidad en mejorar el título de cada referencia para la búsqueda orgánica.</p>	<p>No se encuentra a la competencia de manera fácil, especialmente Barbie/Hot wheels. Sus tiendas oficiales dirigen a "paginas no encontradas". Lego si se encuentra en el search de manera efectiva</p>	<p>Optimizar las key words para algunos items basado en analytics (Google Analytics). Hacer una correccion de títulos a todos los skus.</p>
	<p>No se han encontrado Ratings o Comentarios en nuestros productos dentro de la pagina</p>	<p>No se han encontrado reviews o comentarios de la competencia</p>	<p>Trabajar de manera conjunta con PPGG para incentivar los ratings & reviews</p>
	<p>No todos el portafolio Hasbro está cargado en la pagina - Ultimo indicador de Intellibrand 26.4%</p>	<p>Información desconocida</p>	<p>Revisar muy bien los Cargues por ítem para maximizar las ventas</p>
	<p>Hasbro participa activamente en las campañas del site cuando es temporada, sin embargo, off-season no nos vemos presentes y es por falta se seguimiento</p>	<p>Los competidores se activan en las campañas con descuentos muy agresivos</p>	<p>Clave seguir explotando pauta en Instagram & Facebook segmentada</p>

Fuente. Elaboración propia del autor.

Figura 8. Recomendación – Análisis Cliente Pepe Ganga

		Opportunity	 Short-term wins (6 months or less)	 Long-term wins (Between 12-18 months)
1	E-commerce Marketing	Se debe realizar correcciones de contenido en la plataforma. No hay un calendario de actividades definido. Las campañas no se ejecutan en los tiempos adecuados y tampoco hay un seguimiento por parte de Pepe Ganga de que ocurran. La migración de pagina web ha dificultado la buena implementación de las campañas	Enfocamos los primeros meses en corregir el 100% del contenido en la plataforma. Desarrollar en conjunto un eJBP con el cliente, realizando un calendario comercial (always-on y eventos de temporada), comprometerlos a unos objetivos e ir midiendo el cumplimiento de estos. Así garantizamos el foco adecuado por parte de PPGG.	Reuniones Top to Top anuales para revisar resultados, estrategias y proyectos de alto impacto para seguir acelerando el canal de e-commerce. El cliente debe tener siempre claro el nivel de inversión y el retorno esperado por actividad.
2	Fullfillment	Hoy no hay un forecast para .com y no existe un seguimiento de la compra de mercancía alineado a las campañas online que se realizan.	Forecast detallado de .com, con el split de cada surtido para poder hacer un proceso logístico a tiempo. Tambien se debe reforzar el top de tiendas en ventas virtuales para cada campaña que se realice y así tener suficiente stock.	Reposición automática mensual
3	Insights & Analytics	No hay Forma de hacer seguimiento constante a los KPIs de .com ya que no se cuenta con las plataformas pertinentes. Se revisan únicamente los resultados al final de cada campaña, pero no hay un análisis interiorizado por parte de Pepe Ganga.	Aprovechar la herramienta de Intellibrand para corregir temas de ejecución de contenido. Determinar unas reuniones quincenales con el cliente para revisar plan y resultados de campañas y adicional generar un "way of working" con el equipo de ecomm para que estandaricemos los KPIs que queremos medir durante todo el año para toma de decisiones.	Sincronizar Intellibrand con el Catalogo de PPGG. Agencia de PPGG debe ya saber qué acciones están generando más conversion para incrementar el % de conversión. El cliente debe tener clara que el KPI's más relevante para cada campaña es el ROI, y trabajará que tener un buen indicador siempre.
4	Assortment & Merch	No resaltan los items exclusivos asignados para el cliente que es uno de los valores agregados de Hasbro con Pepe Ganga. El Fanzone virtual no ha sido una prioridad en desarrollo para Pepe Ganga en el nuevo Layout.	Priorizar la temporada en items de alto desembolso exclusivos de Pepe Ganga y adicionalmente en figuras de acción. Buscaremos la manera de resaltar los exclusivos dentro de la pagina.	Tener un fanzone bien posicionado dentro de la plataforma del cliente, donde Hasbro sea el líder. La categoría de fans se volverá la más relevante dentro del portafolio en PPGG y este canal será el principal para el shopper.
5	Pricing & Promo	Priorizan descuentos en primeras posiciones (de mayor a menor), independientemente del nivel de rotación del producto.	Focalizar los descuentos en items de Alto desembolso de cada marca para poder aparecer en primera posición en cada categoría relevante.	Trabajar para que el cliente entienda que las primeras posiciones pueden tener productos de buen margen y de alta rotación sin necesidad de priorizar a los de más alto descuento.

Fuente. Elaboración propia del autor.

Para este cliente es importante acorde a lo que se observó:

La página web de Pepe Ganga es fácil de navegar y cuenta con un diseño intuitivo. Sin embargo, la sección de juguetes podría mejorar en términos de organización y visualización de los productos.

Pepe Ganga cuenta con una amplia variedad de productos de Hasbro en su sección de juguetes, incluyendo juegos de mesa, figuras de acción, muñecas y más. Sin embargo, podría ofrecer una selección más amplia de productos de la marca. Se debe realizar correcciones de contenido en la plataforma, no hay un calendario de actividades definido y las campañas no se ejecutan en los tiempos adecuados, tampoco hay un seguimiento por parte de Pepe Ganga de que ocurran. La migración de página web ha dificultado la buena

implementación de las campañas. Se debe considerar la necesidad de mejorar sus motores de búsqueda y elementos visuales para retener a los clientes actuales y atraer nuevos clientes.

Por último, no resaltan los ítems exclusivos asignados para el cliente que es uno de los valores agregados de Hasbro con Pepe Ganga. El Fanzone virtual no ha sido una prioridad en desarrollo para Pepe Ganga en el nuevo Layout. El proceso de compra en la página web de Pepe Ganga es fácil de seguir y cuenta con opciones de pago en línea y en tienda. Sin embargo, el tiempo de entrega podría ser mejorado.

Análisis Falabella:

Figura 9. Recomendación – Análisis Cliente Falabella

			<p>Emerging opportunities</p>
<p> Product Content Compliance</p>	<p>Toca corregir imágenes de algunos productos siguiendo los lineamientos del contenido Hasbro. Algunos items sin el 100% de las imágenes. Gran Calidad en las descripciones y detalle de los items Gran oportunidad en contenido multimedia. Estamos migrando al landing page de Perú (Mas amigable). Existe una intención de generar landing page de fanzone pero dirige a todos los productos Marvel</p>	<p>Todos los Productos tienen todas sus imágenes cargadas. Gran Calidad en las descripciones y detalle de los items. No hay Videos Cargados</p>	<p>Ajustar las imágenes todo el portafolio para que se vea estandarizado. Incluir contenido multimedia Renovar la tienda oficial para hacerla más amigable.</p>
<p> Searchability</p>	<p>Categoría de Juguetes es la primera en la lista de categorías. Nuestra tienda oficial está de últimos. Todo Mattel está de primero en el carrusel de tiendas oficiales. Dentro de los banners de categorías salen varios items nuestros (manualidades, juegos de mesa, lanzadores). Alta relevancia con las key words en los items de Hasbro (algunas key words dirigen directo al landing Hasbro) - importante key word "juegos de mesa" no tiene relevancia con productos Hasbro</p>	<p>Los productos de las tiendas oficiales de la competencia no son fáciles de ubicar ya que salen primero los vendidos por otros Top vendedores. Mattel no tiene landing page/Lego si tiene. En las categorías compartidas con Hasbro, la competencia tiene una relevancia mas baja</p>	<p>Optimizar las key words para algunos items basado en Google Analytics.</p>
<p> Ratings & Reviews</p>	<p>Todos los que hay son muy positivas y la mayoría de comentarios tiene 5 estrellas.</p>	<p>Los reviews en general de los competidores principales son muy buenos</p>	<p>Seguir llevando dando incentivos al shopper para la calificación y reviews de items en la pagina.</p>
<p> Stock Availability</p>	<p>La Mayoría de los items de la compañía están codificados. Falabella pidió descodificar del .com los productos surtidos (Revisar con Santi). Disponibilidad actual 27%.</p>	<p>*Mattel buen inventario en pdv, lo cual se ve reflejado en el .com</p>	<p>Revisar muy bien los Cargues por item para maximizar las ventas</p>
<p> Promotions</p>	<p>Hasbro Participa Activamente en las campañas del site.</p>	<p>Al ser temporada competencia oferta en productos muy específicos. Mattel y Lego no tienen tantos descuentos. Mattel participa con visibilidad dentro del .com</p>	<p>Inversión en site y off site para traer trafico a la pagina web</p>

Fuente. Elaboración propia del autor.

Figura 10. Recomendación – Análisis Cliente Falabella

		Opportunity	 Short-term wins (6 months or less)	 Long-term wins (Between 12-18 months)
1	E-commerce Marketing	Se debe realizar correcciones de contenido en la plataforma (Imágenes, descripciones, títulos e incluir multimedia). No hay un calendario de actividades definido. Existen recursos para ejecución de las campañas pero no se sabe qué estrategias funcionan y cuales no funcionan que nos genere un ROI positivo	Enfocamos los primeros meses en corregir el 100% del contenido en la plataforma. Desarrollar en conjunto un eJBP con el cliente, realizando un calendario comercial (always-on y eventos de temporada). Empezar a medir los KPIs adecuados cruzándolo con la venta que traiga cada estrategia para entender qué sirve e ir focalizando el recurso en estas estrategias.	Reuniones Top to Top anuales para revisar resultados, estrategias y proyectos de alto impacto para seguir acelerando el canal de e-commerce. Saber cuales son las piezas en el .com que más nos generan rentabilidad para adaptar las estrategias del plan anual.
2	Assortment & Merch	Productos surtidos discontinuados provisionalmente por bajo nivel de satisfacción de los clientes	Las nuevas OC que se generen ya se empezaran a ver los solidos de los surtidos en la plataforma. Validaremos si logicamente podriamos pedir unicamente los surtidos para la bodega exclusiva de .com y focalizamos los pedidos en productos de alto desembolso	Tener todo el portafolio de productos Hasbro codificado en el cliente, independientemente si es surtido o solido, midiendo el nivel de satisfacción del cliente constantemente (Ratings and Reviews).
3	Fullfillment	Hoy no hay un forecast para .com y no existe un seguimiento de la compra de mercancía alineado a las campañas online que se realizan.	Forecast detallado de .com, con el split de cada surtido para poder hacer un proceso logístico a tiempo. También se debe reforzar el top de tiendas en ventas virtuales para cada campaña que se realice y así tener suficiente stock.	Reposición automática mensual
4	Insight & Analytics	No hay Forma de trackear constantemente los KPIs de .com ya que no se cuenta con las plataformas pertinentes. Se revisan únicamente los resultados al final de cada campaña, pero no hay un análisis interiorizado por parte de Falabella.	Aprovechar la herramienta de Intellibrand para corregir temas de ejecución de contenido. Determinar unas reuniones quincenales para revisar KPIs de campañas. Con base a campañas pasadas, se definirá el plan anual eJBP que se defina con el cliente (enfocaremos más en conversión en vez de awareness).	Sincronizar Intellibrand con el Catalogo de Fala. En las revisiones quincenales suficientemente agiles para reaccionar al comportamiento del shopper. Que cada learning sea aplicable a la acción.
5	Pricing & Promo	No ha sido un canal de ofertación, priorizan más es tener promociones en campañas. Foco debería estar en participar en la mayor cantidad de campañas posibles. No se aprovecha nuestro landing page como debemos	Participar con ofertas en productos de más alto desembolso y empezar a mejorar nuestra landing page, posicionándola más dentro de la pagina de Falabella	Las dinámicas comerciales siempre irán atadas a productos de buen inventario, buen margen y buena rotación. Nuestro landing page debe ser visible para el shopper y tiene que tener una experiencia de navegación perfecta. .

Fuente. Elaboración propia del autor.

En este caso, Falabella debe asegurarse de que la plataforma sea amigable para el usuario y permita una navegación fácil y clara. También es importante que la plataforma tenga opciones de búsqueda avanzada y filtros para ayudar a los clientes a encontrar los productos de Hasbro que están buscando de manera rápida y sencilla. Es fundamental que la información sobre los productos de Hasbro sea precisa y completa, con imágenes y descripciones detalladas. Además, es importante que los precios sean competitivos y que la plataforma muestre recomendaciones de productos similares o complementarios.

Adicionalmente, la plataforma de Falabella debe asegurarse de que el proceso de compra sea fácil y seguro, incluyendo opciones de pago en línea confiables y entregas rápidas y seguras. También es importante que el sitio tenga opciones de servicio al cliente para que los clientes puedan recibir ayuda en caso de necesitarlo. Falabella debe asegurarse de que su plataforma sea competitiva en términos de precios, variedad de productos y opciones de envío y pago en línea.

Por último, Falabella puede colaborar con Hasbro para ofrecer promociones y descuentos especiales en la plataforma, así como opciones de personalización y diseño para los productos de Hasbro. Además, es importante que Falabella y Hasbro trabajen juntos para garantizar la calidad de los productos y el servicio al cliente.

Análisis Éxito:

Figura 11. Recomendación – Análisis Cliente Exito

			Emerging opportunities
 Product Content Compliance	<p>Toca corregir imágenes de algunos productos siguiendo los lineamientos del contenido Hasbro (figuras de acción sobre todo). Existen productos sin descripciones en cuanto a características y especificaciones. No obstante los que si tienen, contienen gran Calidad de detalle. Oportunidad de poner contenido multimedia</p>	<p>Gran Calidad en las descripciones y detalle de los items. Lego con muy buen patrón de contenido No hay Videos Cargados</p>	<p>Ajustar las imágenes y títulos de todo el portafolio para que se vea estandarizado Explorar contenido de videos Garantizar correcto contenido en tiendas por marca</p>
 Searchability	<p>Hay muy buena relevancia en las key words para los productos Hasbro. Algunas oportunidades de mejora en el titulo de algunas referencias para la búsqueda orgánica. Algunas categorías que manejamos no las tiene dentro de la categoría de juguetes.</p>	<p>No se encuentra a la competencia de manera fácil, especialmente Barbie/Hot wheels. Lego si se encuentra en el search de manera efectiva</p>	<p>Optimizar las key words para algunos items basado en analytics (Google Analytics). Hacer una corrección de títulos a todos los skus.</p>
 Ratings & Reviews	<p>No se han encontrado Ratings o Comentarios en nuestros productos dentro de la pagina</p>	<p>No se han encontrado reviews o comments de la competencia</p>	<p>Trabajar de manera conjunta con éxito para incentivar los ratings & reviews</p>
 Stock Availability	<p>No todo el portafolio Hasbro está cargado en la pagina - Ultimo indicador de Intellibrand 29.7%. En rappi no nos encontramos codificados (en ningún agregador que trabaja con el éxito).</p>	<p>Información desconocida</p>	<p>Revisar muy bien los Cargues por item para maximizar las ventas</p>
 Promotions	<p>Hasbro Participa en eventos de temporada. Oportunidad de participar mas en su calendario comercial (puntos Colombia & Rappi)</p>	<p>Los competidores se activan en las campañas con descuentos muy agresivos</p>	<p>Clave seguir explotando pauta en Instagram & Facebook segmentada</p>

Fuente. Elaboración propia del autor.

Figura 12. Recomendación – Análisis Cliente Exito

 Exito		Opportunity	 Short-term wins (6 months or less)	 Long-term wins (Between 12-18 months)
1	E-commerce Marketing	Se debe realizar correcciones de contenido en la plataforma (Imágenes, descripciones, títulos e incluir multimedia). No hay un calendario de actividades definido. Falta definir bien el recurso del año para ecommerce	Primeros meses del año corregiremos el 100% del contenido en la plataforma. Definiremos el recurso para participar en calendario comercial. Las key words deben estar bien definidas con la afinidad de nuestros productos.	Entendimiento de qué funciona y qué no funciona dentro de la pagina para invertir siempre de manera inteligente.
2	Assortment & Merch	Productos surtidos generando problemas de satisfacción al cliente.	Pedir únicamente los surtidos para la bodega exclusiva de .com y focalizamos los pedidos en items más masivos y de alta rotación.	Tener todo el portafolio de productos Hasbro codificado en el cliente, independientemente si es surtido o solido, midiendo el nivel de satisfacción del cliente constantemente (Ratings and Reviews).
3	Fullfillment	Hoy no hay un forecast para .com y no existe un seguimiento de la compra de mercancía alineado a las campañas online que se realizan.	Forecast detallado de .com, con el split de cada surtido para poder hacer un proceso logístico a tiempo. También se debe reforzar el top de tiendas en ventas virtuales para cada campaña que se realice y así tener suficiente stock.	Reposición automática mensual
4	Insight & Analytics	Hoy no tenemos un seguimiento de la venta del .com a detalle, lo que hace que nuestra categoría no sea relevante para el Éxito dentro del .com.	Aprovechar la herramienta de Intellibrand para corregir temas de ejecución de contenido. Determinar unas reuniones quincenales para revisar KPIs de campañas. Empezar a identificar la venta de pdv que se realiza a través del .com.	Sincronizar Intellibrand con el Catalogo de Exito y adicional generar un "way of working" con el equipo de e-commerce para que estandaricemos los KPIs que queremos medir durante todo el año para toma de decisiones. También a través de Rappi One podríamos hacerle seguimiento a la data a largo plazo (implica comprar el servicio de RappiOne).
5	Pricing & Promo	No ha sido un canal de ofertación, priorizan más es tener promociones en campañas y día de eventos. Foco debería estar en participar en la mayor cantidad de campañas posibles.	Participar con ofertas en productos de más alto desembolso. Poder hacer combos virtuales con aliados estratégicos (ej: licores, papelería)	Empezar a posicionar la categoría de juguetes dentro del ecommerce del éxito como una de sus categorías foco.

Fuente. Elaboración propia del autor.

La plataforma web del Éxito cuenta con una interfaz de usuario intuitiva y fácil de usar que permite a los clientes navegar por los productos de manera sencilla. Los productos de Hasbro se encuentran en la sección de Juguetes y están organizados por categorías, pero se deben realizar correcciones al contenido. La oferta de productos surtida es bastante compleja para el cliente y esto genera insatisfacción.

Cada producto de Hasbro en la plataforma web del Éxito cuenta con una descripción detallada, incluyendo características, dimensiones y recomendaciones de uso, la página cuenta con algunas imágenes de alta calidad que permiten al cliente tener una visión completa del producto. Si se muestra la disponibilidad de cada producto de Hasbro en tiempo real, permitiendo al cliente saber si el producto está en stock o no. Además, la plataforma también muestra la ubicación de las tiendas físicas donde el producto está disponible; pero no existe seguimiento a la venta que se tiene en este canal.

Análisis Alkosto:

Figura 13. Recomendación – Análisis Cliente Alkosto

			<p>Emerging opportunities</p>
 <p>Product Content Compliance</p>	<p>Toca corregir imágenes de algunos productos siguiendo los lineamientos del contenido Hasbro. Los skus que están codificados contienen gran Calidad de detalle. Se ve contenido multimedia.</p>	<p>Gran Calidad en las descripciones y detalle de los items. Lego con muy buen patrón de contenido. No hay Vídeos Cargados</p>	<p>Ajustar las imágenes y títulos de todo el portafolio para que se vea estandarizado Explorar contenido de videos Garantizar correcto contenido en tiendas por marca</p>
 <p>Searchability</p>	<p>La relevancia en las key words es muy baja para los productos Hasbro. Key words hasbro direccionan a otros productos. Algunas oportunidades de mejora en el titulo de algunas referencias para la búsqueda orgánica.</p>	<p>Se encuentra a la competencia de manera fácil, especialmente Mattel con Barbie/Hot wheels. Lego también se encuentra en el search de manera efectiva. Tienen tiendas de marca dentro de categoría de juguetes.</p>	<p>Optimizar las key words para algunos items basado en analytics (Google Analytics). Hacer una corrección de títulos a todos los skus.</p>
 <p>Ratings & Reviews</p>	<p>Los ratings que se encuentran son de 5 estrellas de 5. Sin embargo, hay muchos skus que no se encuentran con ratings.</p>	<p>No se han encontrado reviews o comments de la competencia</p>	<p>Trabajar de manera conjunta con Alkosto para incentivar los ratings & reviews</p>
 <p>Stock Availability</p>	<p>No todo el portafolio Hasbro está cargado en la pagina - Ultimo indicador de Intellibrand 30%. Los surtidos no están codificados.</p>	<p>Información desconocida</p>	<p>Revisar muy bien los Cargues por item para maximizar las ventas Codificar los surtidos como prioridad.</p>
 <p>Promotions</p>	<p>Hasbro ha participado en algunos eventos con campañas muy tácticas en el pasado. Inversión destinada a formatos de performance.</p>	<p>Los competidores se activan en las campañas con descuentos muy agresivos</p>	<p>Clave seguir explotando pauta en Instagram & Facebook segmentada</p>

Fuente. Elaboración propia del autor.

Figura 14. Recomendación – Análisis Cliente Alkosto

		Opportunity	 Short-term wins (6 months or less)	 Long-term wins (Between 12-18 months)
1	E-commerce Marketing	Se debe realizar correcciones de contenido en la plataforma (Imágenes, descripciones, títulos e incluir multimedia). No hay un calendario de actividades definido y no se saben las big bets	Primeros meses del año corregiremos el 100% del contenido en la plataforma. Definiremos el recurso para participar en plan anual con el cliente. Las key words deben estar bien definidas con la afinidad de nuestros productos.	Entendimiento de qué funciona y qué no funciona dentro de la pagina para invertir siempre de manera inteligente.
2	Assortment & Merch	No estan los productos surtidos dentro de la plataforma (equivale alrededor del 40% del portafolio Hasbro).	Codificar los surtidos de manera que el cliente los active todos y revisar con logística como podemos hacer el Split por cada OC generada.	Tener todo el portafolio de productos Hasbro codificado en el cliente, independientemente si es surtido o solido, midiendo el nivel de satisfacción del cliente constantemente (Ratings and Reviews).
3	Fullfillment	Hoy no hay un forecast para .com y no existe un seguimiento de la compra de mercancía alineado a las campañas online que se realizan.	Forecast detallado de .com, con el split de cada surtido para poder hacer un proceso logístico a tiempo. También se debe reforzar el top de tiendas en ventas virtuales para cada campaña que se realice y así tener suficiente stock.	Reposición automática mensual
4	Insight & Analytics	Hoy no tenemos un seguimiento de la venta del .com a detalle, lo que hace que nuestra categoría no sea relevante para el Éxito dentro del .com.	Aprovechar la herramienta de Intellibrand para corregir temas de ejecución de contenido. Determinar unas reuniones quincenales para revisar KPIs de campañas. Empezar a identificar la venta de pdv que se realiza a través del .com.	Sincronizar Intellibrand con el Catalogo de Alkosto y adicional generar un "way of working" con el equipo de e-commerce para que estandaricemos los KPIs que queremos medir durante todo el año para toma de decisiones.
5	Pricing & Promo	No ha sido un canal de ofertación, priorizan más es tener promociones en campañas y día de eventos. Foco debería estar en participar en la mayor cantidad de campañas posibles.	Participar con ofertas en productos de más alto desembolso. Poder hacer combos virtuales con aliados estratégicos (ej: licores)	Empezar a posicionar la categoría de juguetes dentro del ecommerce del Alkosto como una de sus categorías foco.

Fuente. Elaboración propia del autor.

La plataforma web de Alkosto tiene un diseño moderno, limpio y fácil de navegar. Cuenta con una barra de búsqueda para encontrar rápidamente los productos de interés y un menú de categorías que facilita la búsqueda. La información de los productos está bien organizada y es fácil de encontrar. Se encuentran algunos ítems de Hasbro pero hacen falta muchos aún por codificar, existe buen contenido de calidad e información, sin embargo, se debe mejorar el título de algunas referencias para garantizar de cara al cliente una buena experiencia.

Presenta regularmente promociones y descuentos en los productos de Hasbro, lo que puede atraer a los consumidores a realizar compras. Además, el proceso de compra en la plataforma web es sencillo y rápido. El sitio web acepta varios métodos de pago y envío, lo que facilita el proceso de compra y aumenta la satisfacción del cliente.

BIBLIOGRAFÍA

- Al-Kaabi, S. K., Chehab, M. A., & Selim, N. (2019). The Balanced Scorecard as a Performance Management Tool in the Healthcare Sector – The Case of the Medical Commission Department at the Ministry of Public Health, Qatar. *Cureus*, 11(7).
<https://doi.org/10.7759/cureus.5262>
- Barragán C., J. N., & González G., E. A. (2020). Análisis FODA como elemento de la planeación estratégica. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 15(1), 222–229.
- Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F. (2014). *Marketing digital: estrategia, implementación y práctica*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=3470>
- Fernández-Portillo, A., Cruz Sánchez-Escobedo, M., Jiménez-Naranjo, H. V., & Hernández-Mogollón, R. (2015). La importancia de la Innovación en el Comercio Electrónico. *Universia Business Review*, 47, 106–125.
- Gómez Cano, C. A., Sánchez Castillo, V., & Yenny Fajardo, M. (2018). Los proyectos y sus dimensiones: una aproximación conceptual. *Contexto: Revista de La Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables*, 7, 57–64. Retrieved from <http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2054/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=133894859&lang=es&site=ehost-live&scope=site>
- Langley, J., Allen, G., & Tyndall, G. (2001). Third-Party Logistics Study. Retrieved from http://www.3plstudy.com/media/downloads/3pl-archive/3pl_study_2001.pdf
- Lobato Gomez, F., (2005). *Marketing en el punto de venta*. Paraninfo S.A. España.
- Luiz Fernandes, J., Qualharini, E. L., Nascimento, D. R., & Fernandes, A. S. C. (2017). Una Propuesta de Integración entre Licenciamiento Ambiental y Gestión de Proyectos en la Ciudad de Río de Janeiro-Brasil. *Información Tecnológica*, 28(3), 3–16.
<https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2111/10.4067/S0718-07642017000300002>

- Muñoz Cubides, Nidia Karen María (2019). Percepción del consumidor mexicano frente a la tendencia digital e-commerce por parte de la empresa de retail “Walmart.” En: *Journal of Chemical Information and Modeling*, Vol. 53, No . 9, p. 1689-1699.

- Nuriman, A., Ruswanti, E., y Unggul, M., The Effect of YouTube eWOM on Consumer Buying Interest, <https://doi.org/10.22430/24223182.1618>, *Revista CEA*, 6(12), 167-179 (2020)

- Putritama, A., y Sari, R. S. P., Factors Affecting Millennial Generation Interest of Using E-Money, <https://doi.org/10.21831/economia.v16i2.29471>, *Jurnal Economia*, 16(2), 245-256 (2020)

- Santa Cruz Terán, F. F., Obando Peralta, E. C., Reyes Pastor, G. E., & Cristy Rodríguez-Balcázar, S. (2022). Investigación cualitativa: una mirada a su validación desde la perspectiva de los métodos de triangulación. *Revista de Filosofía*, 39(101), 59–72. <https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.5281/zenodo.6663103>

- *ShieldSquare captcha*. (s/f). Globaldata.com. Recuperado el 10 de Noviembre de 2022, de <https://www.globaldata.com/company-profile/hasbro-inc/>

- Strauss, J., Frost, R.(2014). *E-Marketing*. Pearson Education. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=4837>

- Ventas de comercio electrónico en Colombia crecieron 40% y llegaron a \$40 billones. (s/f). *Diario La República*. Recuperado el 24 de junio de 2023, de <https://www.larepublica.co/empresas/las-ventas-de-ecommerce-en-colombia-crecieron-40-y-llegaron-a-40-billones-3305200>

ANEXOS

- Entrevista de profundidad aplicada con el fin de identificar y analizar las necesidades actuales de Hasbro con respecto al e-commerce.

Entrevista de Profundidad – Focus Group (Preguntas):

Consumidor:

1. ¿Con qué frecuencia compra juguetes en línea?

La frecuencia con la que compro juguetes en línea puede variar. Depende de mis necesidades y ocasiones especiales, como cumpleaños o celebraciones. En general, puedo realizar compras en línea de juguetes varias veces al año.

2. ¿Qué le hace elegir una tienda en línea sobre otra?

A la hora de elegir una tienda en línea, varios factores influyen en mi decisión. Algunos de ellos incluyen la variedad y disponibilidad de productos, precios competitivos, políticas de envío y devolución favorables, opiniones positivas de otros clientes y la reputación de la tienda en línea.

3. ¿Cómo ha sido su experiencia en las plataformas en línea?

Mi experiencia en las plataformas en línea ha sido en su mayoría positiva. La facilidad de navegación, la posibilidad de buscar y comparar productos, y la comodidad de realizar compras desde casa son aspectos que valoro. Sin embargo, también he encontrado algunas dificultades, como la falta de información detallada de los productos o problemas en el proceso de entrega.

4. ¿Qué piensa sobre la oferta de promociones y descuentos en las compras en línea?

La oferta de promociones y descuentos en las compras en línea es algo que aprecio. Me resulta atractivo poder obtener precios más bajos o beneficios adicionales al realizar

compras en línea. Las promociones y descuentos pueden influir en mi decisión de compra y en la tienda en línea que elijo.

5. ¿Le interesaría comprar juguetes exclusivos que solo se encuentran en línea?

Sí, definitivamente me interesaría comprar juguetes exclusivos que solo se encuentran en línea. La idea de tener acceso a productos únicos y difíciles de encontrar en las tiendas físicas es emocionante. Esto puede despertar mi curiosidad y motivarme a explorar y comprar juguetes exclusivos en línea.

6. ¿Ha tenido problemas para encontrar los juguetes que está buscando en las tiendas físicas?

En ocasiones, he tenido dificultades para encontrar los juguetes específicos que estoy buscando en las tiendas físicas. Algunos productos pueden estar agotados o no disponibles en la tienda más cercana. En esos casos, recorro a las compras en línea para encontrar los juguetes deseados.

7. ¿Consideraría comprar juguetes en línea que no ha visto en persona antes?

Sí, consideraría comprar juguetes en línea que no he visto en persona antes. Aunque la experiencia táctil y visual de ver los juguetes en persona es valiosa, confío en las descripciones detalladas, imágenes y reseñas de otros clientes en las plataformas en línea para tomar decisiones de compra informadas.

8. ¿Le gustaría tener la opción de personalizar los juguetes antes de comprarlos en línea?

La opción de personalizar los juguetes antes de comprarlos en línea suena interesante. Poder elegir colores, características o incluso agregar nombres personalizados podría hacer que la experiencia de compra sea aún más especial y única. Me gustaría tener esa opción, especialmente para regalos personalizados.

9. ¿Qué opina sobre la entrega y el tiempo de envío de los juguetes comprados en línea?

La entrega y el tiempo de envío de los juguetes comprados en línea son aspectos importantes para mí. Valoraría una entrega rápida y confiable, preferiblemente dentro de un

plazo razonable. La transparencia en la información de seguimiento y la comunicación clara sobre el tiempo de envío son factores que contribuyen a una buena experiencia de compra en línea.

10. ¿Ha tenido alguna experiencia de compra en línea con un chatbot o asistente virtual?
¿Qué opina sobre su utilidad?

No he tenido experiencias de compra en línea con chatbots o asistentes virtuales en el contexto de jugueterías. Sin embargo, considero que pueden ser útiles si brindan respuestas rápidas y precisas a mis preguntas sobre productos, precios o políticas de la tienda. La utilidad de los chatbots dependerá de su capacidad para brindar un buen servicio al cliente.

11. ¿Le gustaría tener la opción de reservar un juguete en línea y recogerlo en la tienda física?

Sí, definitivamente me gustaría tener la opción de reservar un juguete en línea y recogerlo en la tienda física. Esto podría combinarse con la conveniencia de la compra en línea y la posibilidad de ver y recoger el producto en persona. Sería una opción conveniente y útil, especialmente cuando necesito el juguete en un plazo específico o quiero evitar el tiempo de espera en el envío.

Interno Hasbro

1. ¿Cómo cree que el e-commerce podría mejorar la experiencia de compra de juguetes en general?

Creo firmemente que el e-commerce puede mejorar significativamente la experiencia de compra de juguetes en general. Al ofrecer una plataforma en línea, podemos brindar a los clientes la conveniencia de explorar y adquirir nuestros productos desde la comodidad de sus hogares. Además, podemos enriquecer la experiencia mediante la presentación de información detallada, imágenes y reseñas de productos, lo que ayuda a los clientes a tomar decisiones informadas y encontrar los juguetes que se ajusten a sus necesidades.

2. ¿Cree que el e-commerce podría ofrecer nuevas oportunidades de negocio para Hasbro Colombia? ¿Por qué?

Sin duda, el e-commerce ofrece nuevas oportunidades de negocio para Hasbro Colombia. Al implementar una unidad de e-commerce, podemos llegar a un público más amplio, superar las barreras geográficas y aumentar nuestras ventas. Además, el e-commerce nos permite explorar nuevos modelos de negocio, como la venta de juguetes exclusivos en línea o la personalización de productos, lo que puede generar ingresos adicionales y fortalecer nuestra posición en el mercado.

3. ¿Cómo cree que Hasbro Colombia podría mejorar la experiencia de compra en línea en comparación con otras tiendas en línea de juguetes?

Para mejorar la experiencia de compra en línea en comparación con otras tiendas de juguetes en línea, nos enfocamos en brindar una navegación intuitiva y sencilla en nuestro sitio web. Además, nos esforzamos por ofrecer una amplia variedad de productos, garantizando la disponibilidad de nuestros juguetes más populares. También nos destacamos al proporcionar descripciones detalladas, imágenes de alta calidad y reseñas de clientes, lo que ayuda a los consumidores a tomar decisiones informadas.

4. ¿Cuál es su opinión sobre la facilidad de uso del sitio web de Hasbro Colombia? ¿Cómo cree que podría mejorarse?

Considero que la facilidad de uso del sitio web de Hasbro Colombia es un aspecto clave para una experiencia de compra en línea exitosa. Siempre buscamos mejorar la usabilidad y la navegación del sitio, asegurándonos de que los clientes encuentren fácilmente los productos que desean, puedan realizar compras de manera segura y acceder a la información relevante de manera rápida y sencilla. Estamos constantemente monitoreando la retroalimentación de los clientes y realizando mejoras en función de sus necesidades y comentarios.

5. ¿Cómo describiría la experiencia actual del consumidor al comprar juguetes en las plataformas de nuestros clientes?

La experiencia actual del consumidor al comprar juguetes en las plataformas de nuestros clientes puede variar, pero en general, es importante brindar una experiencia fluida, conveniente y segura. Esto incluye una navegación fácil, una amplia variedad de productos, descripciones claras, imágenes de calidad, opciones de pago seguras y un proceso de entrega confiable.

6. ¿Qué factores considera más importantes al decidir comprar un juguete en línea?

Al decidir comprar un juguete en línea, los factores más importantes suelen ser la calidad del producto, la reputación de la marca, las reseñas de otros clientes, la disponibilidad y el precio competitivo. También se valora la información detallada sobre el producto, como características, edad recomendada y materiales utilizados.

7. ¿Qué factores hacen que una experiencia de compra en línea sea satisfactoria para usted?

Una experiencia de compra en línea satisfactoria incluye aspectos como una navegación intuitiva, un proceso de compra sin complicaciones, una comunicación clara sobre el estado del pedido, una entrega rápida y confiable, opciones de pago seguras y un servicio al cliente receptivo y amigable.

8. ¿Qué piensa sobre la disponibilidad de los juguetes en línea? ¿Cree que hay una buena variedad de juguetes disponibles?

Considero que la disponibilidad de juguetes en línea es fundamental para satisfacer las necesidades y preferencias de nuestros clientes. Es importante mantener una buena variedad de juguetes disponibles para ofrecer opciones emocionantes a nuestros clientes y satisfacer una amplia gama de intereses y edades.

9. ¿Cómo describiría la experiencia de navegación en los sitios web de los clientes al ofrecer nuestros juguetes?

La experiencia de navegación en los sitios web de nuestros clientes al ofrecer nuestros juguetes debe ser fluida, rápida y fácil de usar. La búsqueda de productos, la categorización

clara, las imágenes de calidad y la información detallada son aspectos clave para una experiencia de navegación satisfactoria.

10. ¿Qué opina sobre los precios de los juguetes en línea? ¿Cree que son justos?

Los precios de los juguetes en línea deben ser competitivos y justos en relación con la calidad y el valor que ofrecen. Es importante equilibrar la rentabilidad del negocio con la satisfacción del cliente y mantener precios que sean atractivos para nuestros consumidores.

11. ¿Cuál es su opinión sobre la calidad del servicio al cliente de Hasbro Colombia?

La calidad del servicio al cliente es fundamental. Nos esforzamos por brindar un servicio al cliente excepcional, respondiendo rápidamente a las consultas, resolviendo problemas de manera eficiente y garantizando la satisfacción de nuestros clientes en todas las interacciones.

12. ¿Cree que Hasbro Colombia debería tener una presencia más fuerte en las redes sociales y en línea?

Sí, creo que es importante que Hasbro Colombia tenga una presencia más fuerte en las redes sociales y en línea. Las plataformas de redes sociales nos brindan una oportunidad invaluable para interactuar con nuestros clientes, promocionar nuestros productos, compartir contenido relevante y mantenernos actualizados con las tendencias y preferencias del mercado. Además, nos permite generar una comunidad en línea y fortalecer la conexión con nuestros clientes, fomentando la lealtad a la marca.

Aplicar a Comercial de los clientes:

1. ¿Qué opinas de la plataforma de e-commerce de Pepe Ganga/Éxito/Falabella/Alkosto en comparación con otras plataformas en línea?
2. ¿Qué características de la plataforma de e-commerce de Pepe Ganga/Éxito/Falabella/Alkosto son las que más valoras?

3. ¿Encontraste algún aspecto que no te gustó de la plataforma de e-commerce de Pepe Ganga/Éxito/Falabella/Alkosto? Si es así, ¿cuál fue?
4. ¿Qué tan fácil te resultó buscar y encontrar el producto que deseabas en la plataforma de e-commerce de Pepe Ganga/Éxito/Falabella/Alkosto?
5. ¿Qué tan fácil fue para ti completar una compra en la plataforma de e-commerce de Pepe Ganga/Éxito/Falabella/Alkosto?
6. ¿Experimentaste algún problema o dificultad al realizar una compra en la plataforma de e-commerce de Pepe Ganga/Éxito/Falabella/Alkosto? Si es así, ¿qué sucedió y cómo se resolvió?
7. ¿Te sientes seguro/a proporcionando información personal y financiera en la plataforma de e-commerce de Pepe Ganga/Éxito/Falabella/Alkosto?
8. ¿Cómo calificarías la calidad del servicio al cliente proporcionado por Pepe Ganga/Éxito/Falabella/Alkosto en la plataforma de e-commerce?
9. ¿Recomendarías la plataforma de e-commerce de Pepe Ganga/Éxito/Falabella/Alkosto a tus amigos y familiares? ¿Por qué?
10. ¿Qué mejoras o nuevas características te gustaría ver en la plataforma de e-commerce de Pepe Ganga/Éxito/Falabella/Alkosto en el futuro?

Pepe Ganga: La plataforma de e-commerce de Pepe Ganga es una opción atractiva en el mercado, especialmente para aquellos clientes que buscan productos relacionados con juguetes y artículos infantiles. Si bien existen otras plataformas en línea con mayor alcance y variedad de productos, Pepe Ganga se destaca por su especialización y enfoque en el sector de juguetes.

La compra en la plataforma de e-commerce de Pepe Ganga es generalmente sencilla de completar. Los clientes pueden añadir los productos a su carrito de compras, ingresar la información de envío y pago, y finalizar la compra de manera fluida.

Recomendaría la plataforma de e-commerce de Pepe Ganga a mis amigos y familiares que estén en busca de juguetes y artículos infantiles de calidad. Su especialización en este sector y la reputación de la marca respaldan la confianza en sus productos y servicios

Éxito: La plataforma de e-commerce de Éxito es una de las más sólidas y confiables en el mercado. Valoramos especialmente su amplia variedad de productos, la facilidad de navegación y búsqueda, así como la opción de recoger los productos en tienda o recibirlos en el domicilio. Además, su respaldo como una cadena reconocida a nivel nacional brinda confianza adicional a los clientes.

En general, los clientes han tenido una buena experiencia al realizar compras en la plataforma de e-commerce de Éxito. Sin embargo, algunos han experimentado problemas ocasionales con la disponibilidad de productos y dificultades en el proceso de pago. Estos problemas se han resuelto satisfactoriamente a través del servicio de atención al cliente de Éxito.

En el futuro, sería interesante ver mejoras en la plataforma de e-commerce de Éxito como la implementación de un sistema de recomendaciones personalizadas, una mayor integración con las tiendas físicas para ofrecer opciones de retiro más flexibles y una experiencia de navegación aún más intuitiva.

Falabella: La plataforma de e-commerce de Falabella destaca por su amplia gama de productos en diferentes categorías, lo cual es muy valorado por los clientes. Sin embargo, en ocasiones, algunos clientes han señalado que la navegación puede resultar un poco confusa y que el proceso de pago puede ser mejorado para agilizar la experiencia de compra.

Los clientes suelen sentirse seguros proporcionando información personal y financiera en la plataforma de e-commerce de Falabella. La empresa ha implementado medidas de seguridad para proteger los datos de los clientes y brindar confianza en la transacción en línea.

Alkosto: La plataforma de e-commerce de Alkosto es reconocida por su facilidad de búsqueda y navegación. Los clientes han encontrado que es relativamente sencillo encontrar el producto deseado gracias a sus filtros de búsqueda y categorías bien definidas. Esta característica ha sido muy apreciada, ya que permite una experiencia de compra más eficiente.

La calidad del servicio al cliente proporcionado por Alkosto en su plataforma de e-commerce ha sido en general satisfactoria. Los clientes han encontrado respuestas oportunas a sus consultas y asistencia en caso de cualquier inconveniente durante el proceso de compra.