



**Graduate School of Business**  
**Master en Dirección de Empresas**

**Trabajo Final de Maestría para optar al grado de Master de la  
Universidad de Palermo en Dirección de Empresas**

***PLATAFORMA DIGITAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE  
TIENDAS DE COMERCIO ELECTRÓNICO***

**Tesista:** Diego Javier Maslo / +1 437 288 7978

**Legajo:** 0117848

**Director de Tesis:** Nicolás Llambias

**2023**

Buenos Aires – Argentina

# EVALUACIÓN DEL COMITÉ

## AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mi tutor de tesis, Nicolás Llambias por el tiempo dedicado, en reuniones, conversaciones, y por su constante intercambio de ideas e información a lo largo de este trabajo. Sus preguntas y cuestionamientos me hicieron repensar y plantear cambios en distintas áreas y agregar valor a esta investigación.

Por otro lado, y en un tono más personal, quiero también agradecer a mis padres, por su constante apoyo, a lo largo de tantos años de estudio. Son ellos quienes sembraron en mí la semilla del conocimiento que me llevó, a lo largo de mi vida, por tantos años felices en el ámbito académico.

Finalmente quiero agradecer a mi familia. A mi esposa Gabriela, con la que hace más de 23 años nos apoyamos mutuamente en todos nuestros proyectos, creciendo juntos, y formando este hermoso núcleo familiar. También a mis hijos, que son el principal motor de mi existencia y que con su amor y apoyo incondicional hacen que todos los desafíos sean mucho más fáciles.

*“The day you stop learning is the day you begin decaying”*

– Isaac Asimov

## **RESUMEN DE LA TESIS**

El presente trabajo de investigación tiene como propósito validar la factibilidad de crear una plataforma digital para la gestión integral de tiendas de comercio electrónico haciendo foco en la mejora de la gestión de recursos, ofreciéndose en la modalidad de software como servicio.

La base metodológica del estudio se realizó bajo un enfoque exploratorio-descriptivo y de proyecto factible, con el fin de descubrir en detalle el problema que sus actores principales están enfrentando. Se quiere también entender el ecosistema actual del comercio electrónico en Argentina, a efectos de comprender e interpretar el problema y su entorno.

Como resultado final se realizó un análisis estratégico interno y externo y una evaluación económica-financiera.

# TABLA DE CONTENIDOS

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
1. Justificación	1
2. Objetivos de la investigación	2
2.1. Objetivo general	2
2.2. Objetivos específicos	2
3. Hipótesis	3
<b>METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>5</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>5</b>
1. Análisis FODA	5
2. Análisis PESTEL	6
3. Modelo Canvas	6
4. Fuerzas de Porter	6
5. Cálculo de tamaño del mercado (TAM - SAM - SOM)	8
6. Validación del cliente ideal	9
6.1. Recorrido del cliente	9
6.2. Perfil del cliente objetivo	9
7. Misión, Visión y valores	10
8. Comercio Electrónico B2C y B2B	11
9. Logística	11
10. Sistemas de información integradores	12
10.1. CRM	12
10.2. ERP	13
11. Ciencia de datos e Inteligencia artificial	13
12. La nube	13
12.1. IaaS / PaaS / IaaS	14
12.2. Serverless	15
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>16</b>
<b>EL SECTOR</b>	<b>16</b>
1. Antecedentes	16
2. Comercio Electrónico en Argentina	17
3. Logística y logística inversa (devoluciones)	20
4. Competidores	21
4.1. Tienda Nube	21
4.2. Mercado Shops	21
4.3. Shopify	21
4.4. Woocommerce	21
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>23</b>
<b>PROBLEMA A RESOLVER</b>	<b>23</b>
1. Entrevistas con informantes clave	23

2. El problema	25
<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>27</b>
<b>PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>27</b>
1. Propuesta única de valor	27
2. Actores principales y secundarios	27
3. Mercado	28
4. Solución	30
5. Modelo Canvas	30
<b>CAPÍTULO V</b>	<b>33</b>
<b>ANÁLISIS ESTRATÉGICO</b>	<b>33</b>
1. Analisis Externo	33
1.1. PEST	33
1.2. Fuerzas de Porter	39
2. Analisis Interno	41
2.1. Misión, Visión y valores	41
3. FODA	42
4. Customer validation framework	44
4.1. Customer Journey	44
4.2. Customer Personas	44
4.3. Hoja de ruta o Journey Map	45
4.4. Puntos de contacto y acciones	46
5. Big Data e Inteligencia artificial	46
6. Metodologías ágiles	47
7. Plataforma Digital	48
7.1. Diseño de alto nivel (HLD) y arquitectura general	48
7.2. Mapa web de la aplicación	50
<b>CAPÍTULO VI</b>	<b>52</b>
<b>ANÁLISIS FINANCIERO Y RESULTADOS</b>	<b>52</b>
1. Recursos	52
1.1. Recursos materiales	52
1.2. Recursos humanos	52
2. Análisis económico-financiero	53
2.1. Estimación de ingresos	53
2.2. Estimación de costos	54
2.3. Inversiones	55
2.4. Flujo proyectado de fondos	56
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>58</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>61</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>64</b>
Anexo 1 - Corpus de Investigación	64
Anexo 2 - Curriculum Vitae	117

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Matriz FODA	5
Figura 2: Lean Canvas	6
Figura 3. Las cinco fuerzas de Porter	7
Figura 4. TAM SAM SOM	9
Figura 5. Arquitectura de la solución.	48
Figura 6. Mapa del sitio y aplicación.	51

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Accesos a Internet por tipo de acceso y categoría.	19
Tabla 2. Distribución de PyMEs por Regimen Tributario.	28
Tabla 3. Distribución de PyMEs por Régimen Tributario y Sector.	29
Tabla 4. Modelo Canvas.	31
Tabla 5. Matriz FODA.	42
Tabla 6. Estimación de ingresos.	54
Tabla 7. Flujo de fondos proyectados.	56



# INTRODUCCIÓN

## 1. Justificación

El comercio electrónico en la web tiene sus comienzos a principios de la década de 1990. Según Anderson (2009) “permitió desarrollar aún más la venta por catálogo con un sistema de pedidos más práctico, una selección más amplia y un mayor alcance a un coste más bajo. Internet proporcionó una manera de ofrecer un catálogo a todos, sin la necesidad de imprimirlo ni de enviarlo por correo” (Anderson, 2009, p.73).

De aquellos días a esta parte, la humanidad ha sido testigo de la evolución en múltiples ámbitos y áreas del conocimiento, impulsados por el comercio electrónico. En estos más de 30 años se puede evidenciar cómo hubo un pasaje de cubrir esa simple necesidad inicial de reemplazar los catálogos, a esta nueva forma de comercio que integra áreas de logística, logística inversa, soporte y atención al cliente, inteligencia de negocio, inteligencia artificial, y criptomonedas, entre otras. Esta constante evolución no vino sin desafíos por resolver, pero lo que sí logra es disminuir las barreras de entrada a los nuevos comercios. Hace 20 años era menos complejo montar un comercio físico que uno virtual, y hoy el escenario es el inverso.

También hay que tener en cuenta, que en los últimos 3 años, actúa como un efecto catalizador, la pandemia de COVID-19 y como en pocos meses miles de comercios y emprendedores comenzaron a armar sus tiendas de comercio electrónico, encontrando una asombrosa recepción por parte de clientes que no tenían otra forma de consumir. Muchos de estos comercios se volcaron a implementar tiendas virtuales, sin la suficiente capacitación, interpretando que las bajas barreras de entrada solucionarían todos los procesos asociados con satisfacer este canal. Del otro lado se encuentran las

plataformas SaaS (del inglés *software as a service*) de comercio electrónico que estos emprendedores usan, pero que solo están enfocadas en el aumento de las ventas y no tienen en cuenta la gestión.

Como resultado de este escenario, luego de un inicio de actividades prometedoras, se genera pérdida de clientes, insatisfacción y una mala experiencia en general.

## **2. Objetivos de la investigación**

### **2.1. Objetivo general**

Desarrollar un plan de negocios para la creación de una plataforma de comercio electrónico B2B, enfocado en la optimización de la gestión ciclo de vida del comercio electrónico.

### **2.2. Objetivos específicos**

- Entender a los actores principales y sus desafíos a la hora de emprender a través de la venta online.
- Analizar la factibilidad que pequeñas y medianas empresas implementen una solución que integre los distintos sistemas y flujos de información en una tienda de comercio electrónico.
- Identificar amenazas y oportunidades del ecosistema a mediano y largo plazo.
- Analizar costos asociados referidos a licencias de software, creación de software propietario e infraestructura que soporte esta solución.
- Determinar la factibilidad financiera del negocio.

### **3. Hipótesis**

Una sólida integración de distintas herramientas, muchas de ellas ya disponibles en el mercado, la automatización de los flujos de información, y el foco en la gestión, lograrán optimizar los recursos y escalar la operación, mientras se mantienen los niveles de calidad esperados para un comercio que venda sus productos o servicios en línea.

## **METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

El enfoque de la investigación será cuantitativo y cualitativo, basado en el análisis de la demanda de PyMes específicas. En su alcance, será exploratorio-descriptiva.

Las técnicas de recolección de datos a utilizar son las entrevistas en profundidad a partir del diseño de preguntas abiertas para abordar las distintas individualidades de cada industria. Se entrevista a empresas y emprendedores del sector, con el fin de identificar las percepciones, desafíos y problemáticas a las que se enfrentan con respecto a la propuesta de valor que se ofrece.

Se incluirán también estadísticas y datos adicionales que parten de la experiencia y el trabajo realizado por el autor en sistemas de comercio electrónico.

Por medio de la observación directa, se analizarán estrategias llevadas a cabo por empresas líderes del sector.

Asimismo, se analizarán fuentes secundarias como informes del CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico) y proyecciones nacionales e internacionales sobre el crecimiento del comercio electrónico.

Una vez compilado y desarrollado todo este material, se procederá a abordar un plan de negocio alineado con la propuesta de valor y que este agregado valor en forma directa a la problemática descrita por los actores principales.

Para cerrar, las conclusiones darán una visión final de la factibilidad de llevar adelante el proyecto.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

El marco teórico tiene como objeto presentar en forma ordenada los conceptos que sustentan la tesis, brindando además, conocimientos previos relacionados con el tema.

### 1. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que parametriza el análisis de factores internos (Fortalezas y Debilidades) y factores externos (Oportunidades y Amenazas). Aplicada sobre cualquier entidad a analizar (una compañía, la competencia, un producto, un segmento, u otro), se confecciona a partir de la realización de una matriz de doble entrada cruzando los factores internos con los externos. De esta manera se obtienen 4 cuadrantes donde se podrán listar los factores más importantes que representan los cuatro puntos de análisis y luego en la intersección se podrá estrategizar sobre su cruce (ver Figura 1).

**Figura 1. Matriz FODA**

	Oportunidades	Amenazas
	1	1
	2	2
	3	3
	n	n
<b>Fortalezas</b>	Estrategias FO	Estrategias FA
1		
2		
3		
n		
<b>Debilidades</b>	Estrategias DO	Estrategias DA
1		
2		
3		
n		

Fuente: elaboración propia (2022)

## 2. Análisis PESTEL

Este es el primer análisis que se debe realizar para entender de qué manera la industria se ve afectada por estos factores. Mendoza Farro-Tula (2020) mencionan que “el análisis PESTEL ayuda a analizar el entorno general que rodea a una empresa, de ahí que estudia los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales que pueden afectar a una iniciativa empresarial” (p. 30).

## 3. Modelo Canvas

Introducido por Ash Maurya en su libro “*Running Lean*”, el concepto de Lean Canvas simplifica la creación del modelo de negocio para emprendedores que siguen el modelo *Lean Startup*. Es una herramienta que ayuda al emprendedor desde la concepción de su idea hasta la puesta en marcha de la misma. En la Figura 2, se muestra un esquema del modelo.

**Figura 2. Modelo Canvas**

<b>Problema</b> Principales tres problemas a resolver.	<b>Solución</b> Descripción de la solución para estos problemas.	<b>Propuesta Única de Valor</b> Explicación sobre qué hace diferente a esta solución y porque es necesario prestarle atención.	<b>Ventaja Competitiva</b> Cual es el elemento que no es posible copiar de nuestra solución.	<b>Segmentos de Clientes</b> Listado de quienes son los clientes a los que se quiere abordar.
	<b>Recursos Clave</b> Los recursos necesarios para poner en marcha la solución.		<b>Canales</b> Cómo se llega a los consumidores.	
<b>Costos</b> Listado de los costos a incurrir como ser recursos humanos, licencias, equipos, logística, etc.			<b>Flujo de Ingresos</b> Descripción del modelo de monetización y sus detalles.	

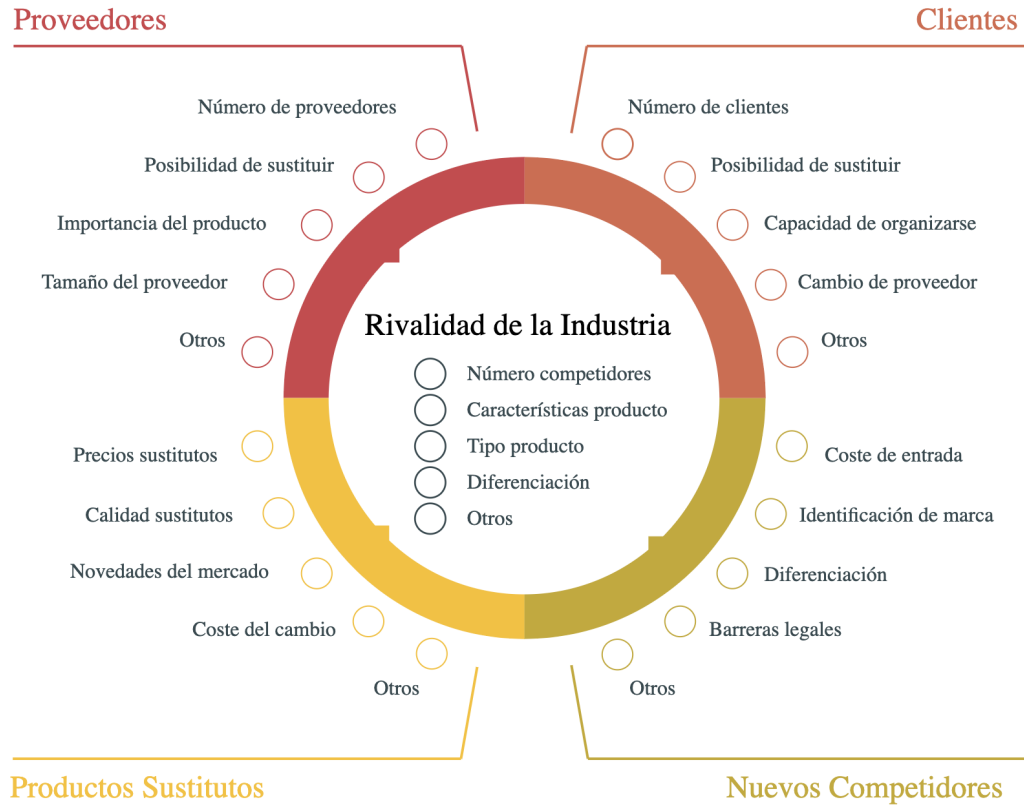
Fuente: elaboración propia (2022)

## 4. Fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter es un modelo por el cual se podrán analizar los recursos e influencias que se ejercen desde el afuera de la organización y “permite analizar el

nivel de competencia de una organización dentro del sector al que pertenece”  
(Mendoza Farro & Tello Berenstein, 2020, p. 31).

**Figura 3. Las cinco fuerzas de Porter**



Fuente: Mendoza Farro & Tello Berenstein (2020)

Como refleja la Figura 3, las cinco fuerzas se dividen y explican de la siguiente manera:

- Poder de negociación del cliente: radica principalmente en la libertad del cliente de elegir el producto ofrecido o uno similar de la competencia. Cuantos más proveedores del mismo artículo existan, más visible se hará esta situación. Por otro lado, los clientes pueden organizarse entre ellos para acordar el precio máximo que estarán dispuestos a pagar.
- Poder de negociación del proveedor: los proveedores de commodities o productos o servicios no diferenciados tendrán menos impacto en nuestra

organización, ya que se puede cambiar de proveedor sin mayor riesgo. En los casos de productos o servicios diferenciados tendrán una mayor influencia e impacto en nuestro producto final y precios.

- Amenaza de nuevos competidores: “empresas con características o productos similares a los nuestros” (*Las Cinco Fuerzas De Porter*, 2018). Si nuestro mercado tiene barreras de entrada muy bajas será más fácil para otros competidores entrar y mayor será la amenaza.
- Amenaza de productos sustitutos: otros productos que sean capaces de satisfacer la misma necesidad y la amenaza aparece cuando el cliente puede elegir este otro producto en lugar del ofrecido por la empresa analizada.
- Rivalidad entre los competidores: esta fuerza es la resultante del análisis de las cuatro anteriores y es la que aglutina el análisis anterior para la toma de decisiones.

## **5. Cálculo de tamaño del mercado (TAM - SAM - SOM)**

Será fundamental calcular un objetivo de ingresos para el proyecto a desarrollar, para lo cual es necesario calcular el Mercado Total (TAM o *Total Addressable Market*), el Mercado Disponible (SAM o *Serviceable Available Market*), y el Mercado Objetivo (SOM o *Serviceable Obtainable Market*).

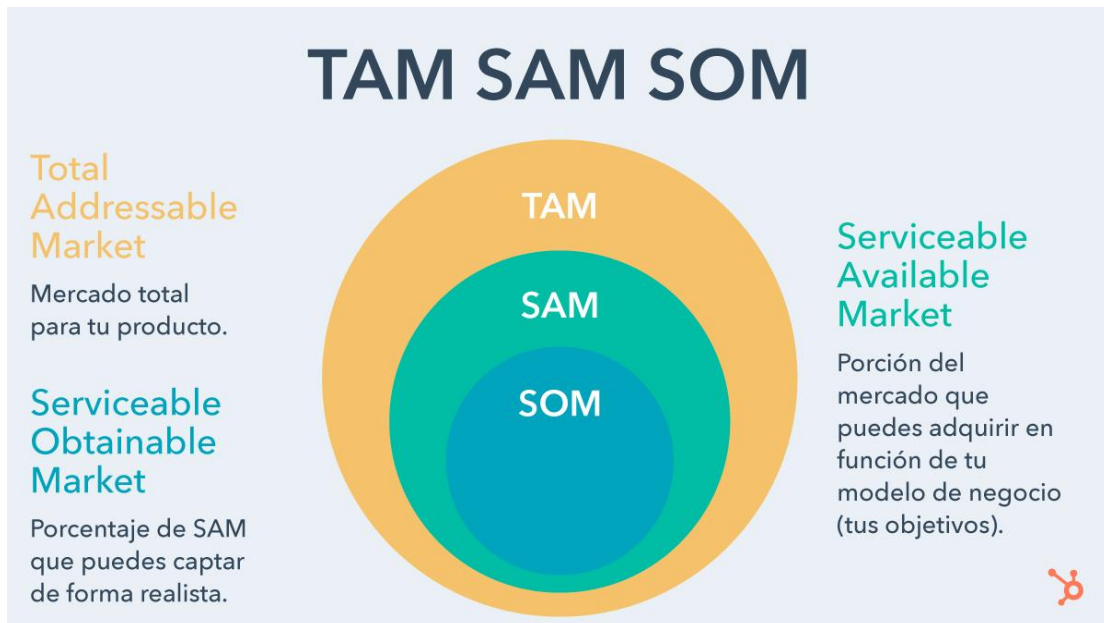
El TAM “se refiere a la demanda total del mercado para un producto o servicio. Es la cantidad máxima de ingresos que una empresa puede generar vendiendo su producto o servicio en un mercado específico” (Silva, 2022).

El SAM, entiende que solo en una acción monopólica se puede conquistar el SAM (que es el 100% del mercado), entonces “el Mercado Disponible es más útil para que las empresas estimen objetivamente la parte del mercado a la que pueden atacar” (Silva, 2022).



El SOM, por su parte, entiende que solo en una acción monopólica se puede conquistar el SAM (que es el 100% del mercado), y estará definido por los clientes que realmente se benefician de la compra del producto o servicio.

**Figura 4. TAM SAM SOM**



## **6. Validación del cliente ideal**

### **6.1. Recorrido del cliente**

El recorrido del cliente o *Customer Journey*, es el proceso que atraviesa el cliente desde su inicial intención de compra hasta la compra efectiva de un producto o servicio, además del servicio post-venta y futuros desarrollos de ese cliente.

### **6.2. Perfil del cliente objetivo**

Es un tipo particular de usuario o cliente que puede ser descrito como *Customer Persona* o un mercado objetivo al que apuntar. Consiste en la creación de uno o más perfiles genéricos pero con datos específicos que creen un personaje que pueda ser un modelo de cliente. El fin de crear este tipo de perfiles es que la organización pueda

entender mejor y sentirse relacionado con el tipo de personas para las que se está creando un producto o servicio.

## **7. Misión, Visión y valores**

### **7.1. Misión**

“La declaración de misión, que constituye una manifestación duradera del propósito que mueve a una organización y la distingue de otras empresas similares, es una declaración de la "razón de ser" de la organización. Responde a la pregunta central "¿cuál es nuestro negocio?" Una declaración clara de la misión resulta esencial para establecer objetivos y formular estrategias de la manera más eficaz.” (David, 2007, p. 59).

### **7.2. Visión**

“Para los gerentes y ejecutivos de cualquier organización, resulta de especial importancia ponerse de acuerdo sobre la visión básica que la empresa se esforzará por alcanzar a largo plazo. Una declaración de visión debe responder a la pregunta básica *¿qué queremos llegar a ser?*” (David, 2007, p. 56).

### **7.3. Valores**

Son la base en la que se fundamenta la cultura organizacional, sus creencias y aquellos valores que todos sus miembros comparten. “La cultura puede inferirse a partir de lo que las personas dicen, hacen y piensan dentro de un ambiente organizacional. Incluye el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y modelos de comportamiento” (Wehrich et al., 2012, p. 263). Esto indica que la cultura de una organización, no es algo que vaya a cambiar en forma regular, sino que perdurará a lo largo del tiempo y será un respaldo estable en la que sus empleados

puedan resguardarse. Va a establecer la forma en que la compañía desempeña sus funciones y fijará la forma en que sus colaboradores deberán comportarse.

## **8. Comercio Electrónico B2C y B2B**

En su mayoría las funcionalidades y aproximación a tiendas B2C (*Business to Consumer*) y B2B (*Business to Business*) suelen ser similares, pero existen algunas diferencias clave.

El cliente de nuestra tienda en B2C es el usuario final, por lo que se venderán bienes o servicios de uso directo. En el caso de B2B además de estos, pueden existir la venta de materia prima, componentes, partes, y otros. En B2C se operan órdenes de compra con un ticket promedio menor que en el B2B.

En el B2B, al ser una relación entre empresas, se cuenta con productos más complejos y en algunos casos involucraron a más de un equipo de la organización para la toma de decisión de compra. Esto a su vez, requiere la disponibilidad de herramientas de presupuesto para facilitar el proceso de evaluación y compra. De la misma forma, una vez definido un proveedor y la compra será difícil que se cambie, ya que el costo de evaluación e involucramiento es muy alto.

Desde la tienda, se debe poder trabajar con precios diferenciados por cliente a los que se llegan mediante acuerdos comerciales. Asimismo, otra de las características de un B2B son las búsquedas dentro del sitio que también pueden ser diferentes ya que un cliente B2B, al ser profesional, va a preferir buscar por número de artículo o algún código interno en lugar de por marca o descripción.

## **9. Logística**

Se denomina Logística u *Order fulfillment* al proceso de recibir, procesar y entregar una orden a un cliente. Involucra recibir y almacenar inventario, procesar la orden, la

recolección y empaque de los artículos, enviar la orden, y procesar las potenciales devoluciones. Si una compañía no puede completar esta orden cumpliendo con las especificaciones del cliente, impactará negativamente en la experiencia del usuario.

Una estrategia efectiva de cumplimiento de la orden de compra, provee visibilidad y control a medida que las órdenes avanzan a través del proceso de cumplimiento de la orden y será clave para relacionar, comprender y administrar las áreas de inventario, órdenes y cadena de suministro.

Automatizando el ciclo de vida de una orden a través de software, las compañías pueden elegir en forma inteligente como cumplir con estas órdenes basándose en disponibilidad de inventario y analizando distintas variables para conseguir la satisfacción del cliente.

## **10. Sistemas de información integradores**

Adicionalmente a las funcionalidades necesarias para llevar adelante una tienda de comercio electrónico, existen diferentes sistemas que agregan valor a la operación interconectando diferentes fuentes de información. Algunas de estas son parte del sistema de eCommerce elegido, pero no siempre es el caso.

### **10.1. CRM**

El objetivo de un CRM (*Customer Relationship Management*), es organizar y sincronizar procesos de negocio relacionados con el cliente a la vez que gestiona el ciclo de vida completo de este.

Dará acceso a información histórica del cliente y permitirá hacer un seguimiento pormenorizado de cada interacción de este con la empresa. Cuenta también con herramientas que agilizan la comunicación y reduce los costos de gestión.

Un CRM como mínimo contará con tres módulos principales. El de Ventas dará pronósticos de estas y automatizará las acciones de venta de nuestro equipo, dentro de otras funciones. El de Marketing, ayudará para la selección del *target*, gestión de presupuesto del área y rendimiento de la inversión. Y por último, el módulo de servicio que facilita la recepción de reclamos, consultas y distintas acciones de fidelización.

## **10.2. ERP**

El ERP (*Enterprise Resource Planning*), es un software que brinda a la empresa de múltiples módulos necesarios para su operatoria diaria, como facturación, toma de pedidos, manejo de inventario, contabilidad, pago a proveedores, y otras.

Los sistemas de *eCommerce* cuentan hoy en día con la mayoría de estas herramientas ya integradas por lo que hay un solapamiento de funcionalidades entre ambas aunque no cubren la totalidad de las mismas, como por ejemplo la contabilidad.

## **11. Ciencia de datos e Inteligencia artificial**

La ciencia de datos, es una disciplina que deriva de los años previos expuestos al Big Data. Al contar con altos volúmenes de información y ríos de datos, el análisis de datos que se pueden realizar sobre estos sobrepasan lo que pasadas generaciones pudieron hacer. Las decisiones basadas en datos (*Data-Driven*) tienen un valor adicional que habilita a las capas gerenciales a decidir en base a evidencia en lugar de hacerlo por su intuición exclusivamente.

## **12. La nube**

El concepto de “la nube” se refiere principalmente a la virtualización de infraestructura IT. Estos son, los servidores y sus recursos, almacenamiento de datos, herramientas de desarrollo, y herramientas de redes, entre otros, que son necesarios

para correr un sistema informático. Estos recursos en la nube están abstraídos de sus limitaciones físicas y se crean virtualizaciones para cada necesidad.

Esta forma de acceso a infraestructura IT por demanda conlleva tres ventajas principales:

- **Bajos costos:** La nube evita que haya que ocuparse de la compra, puesta a punto e instalación de los equipos físicos, de la misma forma que su reposición y mantenimiento. Todos esos costos, son absorbidos por la nube.
- **Incremento de agilidad:** al poder armar estas virtualizaciones de forma inmediata, los tiempos de deploy de un nuevo sistema, herramienta o función, son muy acotados.
- **Escala:** La nube proporciona elasticidad. Esto quiere decir que en lugar de comprar un nuevo servidor para atender una estacionalidad, simplemente se podrán agregar más recursos en forma automática, respondiendo a las demandas del momento, y luego eliminarlos si cuando ya no sean necesarios.

Todo esto viene acompañado de soporte y el software necesario para instalar y administrar los recursos.

### **12.1. Iaas / PaaS / IaC**

El PaaS (*Platform as a Service*), proporciona a los desarrolladores de software una plataforma bajo demanda (hardware, pila completa de software, infraestructura e incluso herramientas de desarrollo) para ejecutar, desarrollar y administrar aplicaciones sin el costo, la complejidad y la inflexibilidad de mantener esa plataforma por sí mismos.

Con PaaS, el proveedor de la nube aloja todo (servidores, redes, almacenamiento, software del sistema operativo, middleware, bases de datos) en su centro de datos.

Los desarrolladores simplemente eligen activar los servidores y entornos que necesitan para ejecutar, crear, probar, implementar, mantener, actualizar y escalar aplicaciones.

El IaaS (*Infrastructure as a Service*), brinda acceso a pedido a recursos informáticos fundamentales (servidores físicos y virtuales, redes y almacenamiento) a través de Internet mediante pago por su uso. IaaS permite a los usuarios finales escalar y reducir los recursos según sea necesario, lo que reduce la necesidad de gastos de capital iniciales elevados o una infraestructura local o "propiedad" innecesaria y la sobrecompra de recursos para adaptarse a los picos periódicos de uso.

A diferencia de PaaS, el IaaS proporciona a los usuarios el control de nivel más bajo de los recursos informáticos en la nube.

## **12.2. Serverless**

Un paso más allá, se encuentra el concepto de arquitectura *serverless* o FaaS (*Function as a Service*). Este es un patrón de diseño de software en el que las aplicaciones están alojadas en un servicio de terceros, lo que elimina incluso la necesidad de que el desarrollador gestione el software y el hardware del servidor. No es siquiera necesario preocuparse por la virtualización de la infraestructura, sino que directamente se ejecuta en recursos autoadministrados.

## CAPÍTULO II

### EL SECTOR

#### 1. Antecedentes

Desde 1960 con la llegada de la EDI (*Electronic Data Interchange*), método que facilitaba a las empresas intercambiar información financiera en forma electrónica, pasando por la venta por catálogo, y llegando hasta el día de hoy y la multiplicidad de tiendas en línea, el comercio ha evolucionado en todas sus formas.

Con la aparición de Internet y su explosión a principios de 1990, se abre un nuevo capítulo con el comercio electrónico. Ya sea con una simple publicación de un catálogo o con un complejo sistema de ventas y administración todos han intentado de una forma u otra subirse al tren del *eCommerce*.

En 1995 nacen eBay y Amazon, dos de las compañías más relevantes en el mundo del comercio electrónico, y para fin del milenio, el comercio electrónico, aunque no tan difundido como hoy, ya estaba disponible en todos lados. En 2005, con la llegada de la Web 2.0, se ve un adelanto en la amigabilidad de las tiendas, al ser estas más interactivas. Con el correr de los años, el avance de Internet, la velocidad de conexión y el avance tecnológico, las barreras de entrada al comercio electrónico fueron bajando hasta dar entrada a todo aquel que quiera incursionar.

Hoy en día es muy simple y casi no existen barreras de entrada para montar una tienda online y comenzar a vender.



## 2. Comercio Electrónico en Argentina

La Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), promueve el crecimiento de la economía digital en emprendedores, PyMES y empresas en Argentina y mantiene datos actualizados del sector.

El último informe preparado por Kantar para la CACE presentado en Agosto 2022, sobre el primer semestre de ese año, muestra que las empresas, durante ese periodo, registraron una facturación total de 1.090.488 millones de pesos, que representan 91.2 millones de órdenes de compra, cada una con un ticket promedio de \$11.946 pesos y vendiendo 133.8 millones de unidades.

Si se comparan estos números con el informe del primer semestre del 2021, se puede observar un crecimiento en todas las variables. La facturación es un 73% más alta, las órdenes de compra crecieron un 14%, el ticket promedio pega un salto del 52% y se venden un 11% más de unidades.

Durante los años de pandemia, se ve un crecimiento interanual porcentual mayor, pero aún desacelerado en el 2022, la tendencia en alza continua.

El peso del canal online sobre el total de las ventas es de un 14% y la distribución por canal se mantiene sin variaciones significativas con respecto a 2021. El *eCommerce* propio sigue dominando el canal digital de los emprendedores con un aproximado 75% de las operaciones, frente a las opciones de *Marketplace*, *Last miler*, y redes sociales.

También se ve una marcada tendencia de consolidación en las compras y visitas mediante dispositivos móviles. En promedio, el 58% de las órdenes se emitieron mobile, alcanzando hasta un 79% entre los jugadores más importantes de la industria.

En cuanto a las categorías, las primeras cinco, en orden de unidades vendidas, de mayor a menor es, Alimentos y bebidas, Hogar, jardín y muebles, Autos, motos y accesorios para vehículos, Cosmetica y belleza, e Higiene y cuidado personal. Alimentos y bebidas sigue en primer lugar si se consideran las categorías ordenadas por facturación.

En cuanto a la tasa de conversión, se mantienen los niveles revelados en 2021, siendo de 1,25 entre cantidad de sesiones y órdenes de compra.

El 81% de las tiendas online ofrecen pago en cuotas, concentrando la mayor parte en el rango de 3 a 6 cuotas.

A la hora de planificar la entrega de los productos, el envío a domicilio, continúa ganando participación, concentrando el 67% de las compras, independientemente del tipo de envío (operador logístico, motomensajería u otros).

Con todo esto en mente, el 64% de las empresas relevadas consideran que la actividad del comercio electrónico será aún mejor en el siguiente semestre.

Por su parte, el 91% de los argentinos compraron alguna vez online, y 59% de estos compradores, tienen entre 27 y 56 años. Asimismo, el 5% de los argentinos por primera vez hicieron una compra online en 2022 y estos pertenecen al NSE D y tienen entre 18 y 34 años.

A partir de estos números se puede ver que la base de compradores sigue creciendo y se amplía el nivel socioeconómico y la edad y ya sin restricciones por la pandemia y locales abiertos al 100%, la preferencia por la compra online sigue consolidándose. Se observa también que el eCommerce ocurre en el mundo Mobile y que se sigue

aprovechando el desarrollo de capacidad logística creada durante los últimos tres años motivo de la pandemia, siendo el envío a domicilio la opción preferida.<sup>1</sup>

En cuanto al acceso a Internet, hacia el cuarto trimestre del 2021, el 90,4% de los hogares contaba con el servicio.<sup>2</sup> No obstante, los accesos fijos van perdiendo terreno frente a los móviles, como se puede ver en el siguiente cuadro elaborado por el INDEC.

**Tabla 1. Accesos a Internet por tipo de acceso y categoría.**

Periodo	Total	Variación interanual	Residenciales	Variación interanual	Organizaciones	Variación interanual
		%		%		%
<b>Accesos fijos</b>						
Tercer trimestre 2021*	7.795.612	///	7.377.834	///	417.778	///
Tercer trimestre 2022*	7.915.077	1,5	7.516.997	1,9	398.080	-4,7
<b>Accesos móviles</b>						
Tercer trimestre 2021*	33.146.755	///	29.730.727	///	3.416.028	///
Tercer trimestre 2022*	36.087.576	8,9	32.403.611	9,0	3.683.965	7,8

Fuente: INDEC, Dirección Nacional de Estadísticas Económicas. Dirección de Comercio y Servicios.

“En el tercer trimestre de 2022 se registraron, en promedio, 7.915.077 accesos a internet fijos. Esto significó un aumento de 1,5% respecto al tercer trimestre de 2021. Por otro lado, los accesos fijos residenciales crecieron 1,9%, lo que suma un total de 7.516.997; y los accesos fijos de organizaciones totalizaron 398.080, con una caída de 4,7%.

En cuanto a los accesos a internet móviles, en el trimestre bajo análisis, se contabilizaron en promedio 36.087.576 accesos, lo que implicó una suba del 8,9% respecto al mismo trimestre del año anterior. Los accesos móviles residenciales tuvieron una variación positiva de 9,0% y alcanzaron los 32.403.611; y los

<sup>1</sup> Información obtenida del sitio web <https://cace.org.ar/estadisticas/>, recuperado el 21/01/2023.

<sup>2</sup> Información obtenida del ENACOM Argentina <https://bit.ly/2vfhYGh>, recuperado el 28/01/2023.

correspondientes a organizaciones sumaron 3.683.965 y acumularon una suba de 7,8%.” (*Accesos a Internet. Tercer Trimestre De 2022*, 2022, p. 4)

### **3. Logística y logística inversa (devoluciones)**

El eCommerce simplifica toda la transacción comercial entre una compañía y su comprador, pero una vez que se realiza la compra, todo lo que le sigue, es logística. Esta etapa también ocurre a través de sistemas de software y es importante entender como esta Argentina en este sentido.

El CEDOL (Cámara Empresaria de Operadores Logísticos), arroja algunas certezas sobre los números del sector en su “Informe sobre Operadores Logísticos”. A fines de 2021, existían en Argentina 2.872.000 metros cuadrados cubiertos a nivel nacional, destinados a operaciones logísticas. Este valor incluye lugares propios, alquilados y en operaciones *in house* de los mismos clientes. Solo un 23,5% de las empresas de logística tienen una capacidad ociosa superior al 15%.

La facturación total anual fue de 149.069 millones de pesos y agrupa los servicios de Abastecimiento (7%), Gestión de Almacenes (31%), Transporte, Distribución Nacional y Cross Docking (55%), Gerenciamiento de la Red Logística y Seguridad (1%), y otros servicios (6%).

Si se observa la facturación segmentada por sector de la economía, se ve que el primer lugar lo tiene Consumo Masivo (28%), lo cual tiene directa relación con la primera posición que ocupaba Alimentos y Bebidas en la segmentación hecha por la CACE.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Información obtenida del sitio web <https://www.cedol.org.ar/encuesta-de-logistica.html>, recuperado el 22/01/2023.

## **4. Competidores**

Son múltiples las plataformas disponibles. Este análisis abarca las cuatro principales que constan de dos plataformas Argentinas y dos del exterior.

### **4.1. Tienda Nube**

Una de las más elegidas en Latinoamérica y Argentina. Integra productos, pagos y envíos con diferentes canales como redes sociales, marketplace y tiendas físicas.

Cuenta con pasarela de pago propia, llamada Pago Nube, el cual evita costos de transacción y también ofrece otras pasarelas de pago conocidas.

### **4.2. Mercado Shops**

Para los usuarios ya familiarizados con MercadoLibre, Mercado Shops es una opción fácil y segura. No tiene costos fijos (aunque si tiene costo variables por comisión elevados) y te incluye en su estrategia integral. Se puede aprovechar todo el potencial de llegada de MercadoLibre, y sus múltiples herramientas (MercadoPago Mercado Envios, Mercado Ads, Mercado Crédito) pero hay que adaptarse a sus estrictas reglas.

### **4.3. Shopify**

Creada en 2006, se destaca por la rapidez con la que te permite crear la tienda. Tiene múltiples plantillas disponibles y soporte las 24hs. Sus costos suelen ser elevados para el emprendedor promedio.

### **4.4. Woocommerce**

Restringido a quienes usan WordPress, esta tienda es intuitiva y fácil de usar. Las plantillas y funciones adicionales dependen de complementos que instales en tu

WordPress y no tienen ningún tipo de soporte. Es el emprendedor mismo quien tiene que ocuparse de todo. La tienda principal es de uso gratuito, no así los complementos.

## **CAPÍTULO III**

### **PROBLEMA A RESOLVER**

#### **1. Entrevistas con informantes clave**

Las entrevistas con los informantes permiten entender el camino recorrido por los emprendedores en el ecosistema de eCommerce local.

De duración aproximada de 60 (sesenta) minutos, las entrevistas fueron realizadas por la plataforma Zoom. El propósito era entender las motivaciones y puntos débiles del proyecto. Las entrevistas se articularon en preguntas agrupadas en secciones para abordar las distintas problemáticas. Hubo preguntas demográficas de los emprendedores, generales y de contexto, sobre la expectativa en el pre-lanzamiento de la tienda y que creían que se les iba a ofrecer las opciones hoy disponibles y poner eso en contraste con la realidad una vez que la tienda estaba operativa. Se pudo entender no solo cuan cómodos estaban los emprendedores con el uso de la tecnología, sino también cuáles eran las falencias de las plataformas elegidas.

La selección de entrevistados fue heterogénea en sentido etario, de rubros, y plataformas usadas, para asegurar un abanico de respuestas que describen la mayor cantidad de situaciones y reflejan un mayor abanico de problemas a resolver experimentados por el emprendedor.

En el Anexo 1, se pueden encontrar la totalidad de las entrevistas transcritas y a continuación se describen los puntos salientes de estas.

Uno de los temas más mencionados es la falta de flexibilidad y opciones para ver métricas. Muchos de los emprendedores están manejando métricas caseras en Excel, porque las distintas plataformas tienen limitaciones con lo que muestran o

directamente no están disponibles. También se mencionó extender estas métricas a toda la operación y no solo a ventas. El emprendedor quiere ver métricas sobre sus productos, sus proveedores, logística, etc.

Varios de estos emprendedores notaron una tendencia de los usuarios a intentar cerrar las compras por WhatsApp. Intentando emular un llamado telefónico o una compra mediada por un humano. Esto también abre la puerta a la necesidad de que la plataforma permite integrar la omnicanalidad.

Siguiendo por esta línea, varios entrevistados se encontraron con el problema de operar desde Argentina y tener compradores en el exterior que presentan distintas complejidad mayoritariamente no atendidas, como operar en múltiples monedas, idiomas, u operaciones logísticas fuera del país.

Hay también una mención constante a que las plataformas ofrecidas, están enfocadas principalmente en las ventas y no en la gestión. Esto se desprende de varias menciones a la necesidad de poder manejar proveedores desde la plataforma, lo mismo que funcionalidades de CRM, ERP, integrarse con redes para publicar y generar contenido, entre otros.

Otra constante referencia es hacia la necesidad de automatizar el soporte al usuario y el contacto directo con el mismo, a través, por ejemplo, de una encuesta NPS. Está también acompañado por la necesidad de poner a disposición del usuario documentación y cursos para todos los actores de la plataforma, sean estos clientes, el emprendedor mismo, o desarrolladores de software que puedan verse involucrados a partir de alguna integración requerida.



Se menciona también la necesidad de contar con más herramientas B2B. En general estas plataformas están más orientadas al B2C, por lo que les falta cierta funcionalidad típica de un B2B como el armado de órdenes más complejas, la edición en lote, o manejar precios diferenciados.

Varios mencionaron que al incrementar el volumen de ventas y del negocio en general, pierden de vista el análisis de stock, que les indique cuándo comprar más, o analizar la estacionalidad del producto para estar preparados, o simplemente la recomendación. Todas fueron necesidades marcadas como faltantes en las plataformas relevadas.

Algunos emprendedores remarcaron la falta de integraciones con operadores logísticos, teniendo que manejar la operación fuera de línea, luego de realizada la compra. Por otro lado, mencionan la falta de granularidad geográfica para manejar envíos en ciudades o localidades grandes donde no se puede englobar todo porque los costos son distintos.

## **2. El problema**

Las barreras de entrada para que un emprendedor ponga en funcionamiento una tienda en línea bajaron drásticamente en los últimos cinco años. El costo de las plataformas y el costo de mantener una aplicación en la nube se han reducido considerablemente. Esta combinación de factores, sumados a la pandemia de COVID-19, lanzó al mercado a cientos de nuevos emprendedores con poco conocimiento sobre el manejo de un comercio y ávidos de ventas. Esta población de emprendedores, se suma a quienes ya tenían una tienda de comercio electrónico para su producto o servicio, previo a la pandemia.

En ambos casos, y luego de una primera etapa de sólidas ventas, empujadas por el encierro en algunos casos o por un acierto en el nicho elegido, los usuarios se enfrentan a, luego del crecimiento esperado, desconocen cómo gestionar de forma eficiente un negocio online de estas características. La falta de conocimiento y herramientas que integren la información y ayuden en la gestión, hace que finalmente muchos de estos emprendimientos cierren o se vean abrumados por pedidos y clientes insatisfechos.

Independientemente de los detalles, lo que todos los emprendedores mencionan, casi sin excepción, es la necesidad de contar con una plataforma integral y dejar al emprendedor enfocarse en su negocio (la producción del producto o brindar un servicio) que es lo que sabe hacer y brindarles una herramientas que no solo se enfoque en las ventas, sino que haga de la gestión una cuestión central y prioritaria.

# CAPÍTULO IV

## PROPUESTA DE VALOR

### 1. Propuesta única de valor

Desarrollo de una plataforma digital para que emprendedores y PyMEs puedan crear tiendas de eCommerce. **Promenade** conjuga las funcionalidades tradicionales de un eCommerce y extenderá las mismas haciendo foco en la gestión, la optimización de procesos y reducción de costos mediante la integración de herramientas y servicios externos y la automatización de procesos y tareas mediante el uso de técnicas computacionales tradicionales y un fuerte uso de inteligencia artificial.

### 2. Actores principales y secundarios

Se describen a continuación los actores o roles que participan en las distintas áreas de la aplicación.

- *Store Superadmin*: emprendedores o dueños del comercio, estos son quienes tienen la administración total de la tienda creada. Es un usuario del tipo *superadmin*, que puede no solo operar la tienda, sino que también puede crear otros usuarios y asignarles distintos permisos.
- *Store Employee*: los usuarios empleados son quienes operan diariamente la tienda, controlando el stock, haciendo el seguimiento de las órdenes, trato directo con proveedores y estarán en todas aquellas tareas no automatizables.
- Cliente: es el usuario final, que será el cliente del emprendedor que llega a la tienda a comprar los productos o servicios ofrecidos.
- App Superadmin: existe también de tener un área de administración propia, desde donde visualizar y operar con cada tienda creada. Este rol tiene acceso

pleno a todo **Promenade** respetando siempre los términos de privacidad en cuanto a datos personales de todos los actores.

- App Employee: es un rol similar al anterior, pero con más restricciones según necesite el proyecto.

### 3. Mercado

Agregado al análisis del sector, previamente realizado, se amplía esta información con los valores del “Registro MiPyME” de Noviembre de 2022, a cargo del Ministerio de Desarrollo Productivo, a través de su Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores. Este registro cuenta con las PyMEs que se han inscripto en el mismo, en forma voluntaria y a partir de los beneficios impositivos y programas de asistencia, por lo que no contempla a la totalidad de los contribuyentes.

A partir de estos, se pueden estimar los tamaños de TAM, SAM, y SOM que definen el tamaño del mercado a considerar.

El TAM (*Total Addressable Market*) considera la totalidad de las PyMEs de la República Argentina, estimadas en 2,093,314. Estas están conformadas por autónomos, monotributistas y sociedades (Tabla 2).

**Tabla 2. Distribución de PyMEs por Regimen Tributario.**

Regimen Tributario	Cantidad
Autónomos	636,889
Sociedades	361,677
Monotributo	1,094,748
<b>Total</b>	<b>2,093,314</b>

Fuente: elaboración propia (2023)

Dado el escenario recesivo actual, por la compleja situación mundial producto de la salida de la pandemia, y la situación económica local Argentina de contexto inflacionario, no se espera un crecimiento en la creación de nuevas PyMEs en el corto plazo. Sumado a esto, se observa de los datos del arrojados por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social sobre creación de empresas en el país<sup>4</sup>, que desde el 2014 al 2021 hubo una contracción constante, año a año, en las empresas activas. Esto contrasta con la creación de emprendimiento que no tienen empleados registrados, la cual se ve en alza. Para el presente trabajo, se estima un 2% anual de crecimiento de emprendimiento autónomos en forma de PyMEs que pueden estar registradas.

El Mercado Disponible (SAM o *Serviceable Available Market*), que mejor se ajusta a nuestra solución, se puede calcular a partir del desglose de los totales por sector (Tabla 3) y estará compuesto por los sectores de comercio, y servicios, siendo estos los más afines en primera instancia con una operación de comercio electrónico.

De todas formas, se calcula que un 50% no tendrá en el corto plazo la voluntad de incursionar en el comercio electrónico, por lo que se deriva un SAM de 772,878 empresas o emprendimientos.

**Tabla 3. Distribución de PyMEs por Régimen Tributario y Sector.**

	Autonomos	Monotributo	Sociedades
Agropecuario	88,303	44,516	42,606
Comercio	202,129	222,882	88,558
Construcción	20,666	40,146	33,874
Industria	99,709	106,198	69,455

<sup>4</sup> Información obtenida del sitio web <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/estadisticas/empleo-y-dinamica-empresarial/estadisticas-e-indicadores>, recuperado el 01/02/2023.

Minería	525	210	1,350
Servicios	225,557	680,796	125,834

Fuente: elaboración propia (2023)<sup>5</sup>

Finalmente, el Mercado Objetivo (SOM o *Serviceable Obtainable Market*) requiere una aproximación más conservadora dada la cantidad de competidores ya consolidados en el mercado. Se calcula entonces un mercado objetivo inicial del 1%, obteniendo un SOM de 7,729 empresas. Se estima, a su vez, que la participación real de mercado, en el primer año de vida del proyecto, será del 0,5% del SOM (39 empresas).

El presente trabajo delimita el análisis a la República Argentina, lo que permite estimar el mercado, previamente calculado, en valores mucho más elevados si se plantea una expansión regional o global en el futuro.

#### 4. Solución

El presente proyecto propone la creación de una aplicación o plataforma digital de comercio electrónico, de nombre “**Promenade**”, que ofrece la posibilidad a empresas y emprendedores de no solo montar sus tiendas rápidamente, como lo pueden hacer en servicios de la competencia, sino de gestionar la totalidad de su negocio a través de la misma.

#### 5. Modelo Canvas

Se captura en este modelo una síntesis de los elementos principales que permiten reducir la alta volatilidad e incertidumbre propia de estos emprendimientos. Se muestran a continuación las características que definen al proyecto.

---

<sup>5</sup> Información obtenida del sitio web <https://datos.gob.ar/dataset/produccion-registro-mipyme/>, recuperado el 27/01/2023.

**Tabla 4. Modelo Canvas**

<b>Problema</b>	<b>Solución</b>	<b>Propuesta Única de Valor</b>	<b>Ventaja Competitiva</b>	<b>Segmentos de Clientes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de conocimiento profundo de la operación de un eCommerce.</li> <li>- Falta de integración con herramientas externas.</li> <li>- Métricas escasas.</li> <li>- Poca o nula automatización de procesos.</li> <li>- Falta de soporte al cliente final.</li> <li>- Falta de herramientas B2B.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integración de herramientas externas o incorporación de funcionalidad es adicionales de CRM y ERP.</li> <li>- Oferta de múltiples métricas que permitan hacer un seguimiento del todo el negocio y no solo de las ventas.</li> <li>- Uso de API de IA para la agilización de procesos y soporte del cliente.</li> <li>- Automatización de procesos.</li> </ul>	<p>Desarrollo de una plataforma digital para que emprendedores y PyMEs puedan crear tiendas de eCommerce, conjugado las funcionalidades tradicionales de un eCommerce y extendiendo las mismas haciendo foco en la gestión, la optimización de procesos y reducción de costos mediante la integración de herramientas y servicios externos y la automatización de procesos y tareas mediante el uso de técnicas computacionales tradicionales y un fuerte uso de inteligencia artificial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integración de todas las partes involucradas en el proceso de comercio.</li> <li>- Foco en la gestión.</li> <li>- Automatización de procesos y notificaciones</li> <li>- Integración con IA para la automatización inteligente de procesos y comunicación con el usuario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PyMEs de la República Argentina con o sin una tienda de eCommerce</li> <li>- Pertenecientes a los sectores de comercio y servicios.</li> </ul>
	<p><b>Recursos Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Servidores virtuales en la nube.</li> <li>- Financieros.</li> <li>- Intangibles: Software propio y de terceros.</li> <li>- RRHH: ingenieros de software, responsables</li> </ul>		<p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sitio web / Aplicación.</li> <li>- Redes sociales.</li> </ul>	

	de producto, diseñadores gráficos.			
	- Socios Estratégicos: CACE, Ministerio de Producción.			
<b>Costos</b>			<b>Flujo de Ingresos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costo por recursos en la nube (AWS).</li> <li>- Desarrollo y mantenimiento de la aplicación.</li> <li>- Licencias de uso de API de IA.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo SaaS de pago anual.</li> <li>- Módulo Métricas B2B (opcional).</li> </ul>	

Fuente: elaboración propia (2022).



# CAPÍTULO V

## ANÁLISIS ESTRATÉGICO

### 1. Analisis Externo

#### 1.1. PEST

El modelo PEST, permite entender cómo los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos, afectan en el desarrollo de una plataforma integral de comercio electrónico. Al tener disponible esta información, se podrá crear una mejor estrategia para abordar los distintos aspectos externos que impactan en el proyecto y tener un mejor entendimiento para la toma de decisiones. **Promenade** necesita evaluar estos aspectos para hacer un certero análisis externo.

Factores Politicos:

- Clima político. Argentina tiene un problema sistémico dentro de su arco político que genera un nivel de incertidumbre complejo para cualquier empresa al no saber si las políticas macroeconómicas van a ser sostenidas con cada cambio de gobierno.
- Incentivos. Se realizaron algunos cambios en el área de la economía del conocimiento, permitiendo a estas áreas acceder a los beneficios del Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento, que permite acceder a un Bono para pagar impuestos nacionales correspondiente al 70% de las contribuciones patronales sobre el personal dedicado a las actividades promovidas. Descuento de hasta el 60% del Impuesto a las Ganancias. Exención del pago de Derechos de exportación para las empresas del sector servicios.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Información obtenida del sitio <https://www.argentina.gob.ar/servicio/acceder-los-beneficios-del-regimen-de-promocion-de-la-economia-del-conocimiento>, recuperado el 02/02/2023.

- Política fiscal. Al igual que el clima político, este área en Argentina es muy volátil y plausible de cambios a corto plazo. Los vaivenes económicos y políticos dificultan la toma de decisiones a largo plazo.
- Ley de trabajo y teletrabajo. Existen varios artículos de estas leyes (Ley 20.744 y Ley 27.555) que han generado polémica a lo largo del tiempo, lo que se suma a las reiteradas veces que el gobierno Argentino necesitó implementar Decretos de Necesidad y Urgencia (DNU) al aplicar medidas de protección al empleo, como la doble indemnización, bonos especiales y otros instrumentos que hacen que el empresario agregue una incógnita adicional al momento de proyectar su emprendimiento.<sup>7</sup>

#### Factores Económicos:

- Devaluación y revaluación de la moneda. El contexto argentino en cuestión de política cambiaria acumula años de incertidumbre y corridas que incrementan el estrés de ahorristas e inversores. Rara vez se ha visto una reevaluación del Peso Argentino, por lo que los inmuebles y reservas particulares, suelen estar al resguardo del dólar estadounidense. Para el argentino promedio, es esta la real reserva de valor que en la mayoría de los casos los protege contra la inflación y vaivenes económicos.
- Impuestos. Los impuestos en Argentina, han tenido tendencia a incrementarse con el tiempo y es poco frecuente que se ajuste un impuesto en favor del contribuyente, o que este desaparezca porque ya no cumple el objetivo inicial por el cual fue creado. Pocas veces se ha visto que un impuesto disminuya o se retire. Esto afecta por supuesto al contribuyente (empresa o individuo), así como a los profesionales contables que necesitan adaptar a personas físicas y

---

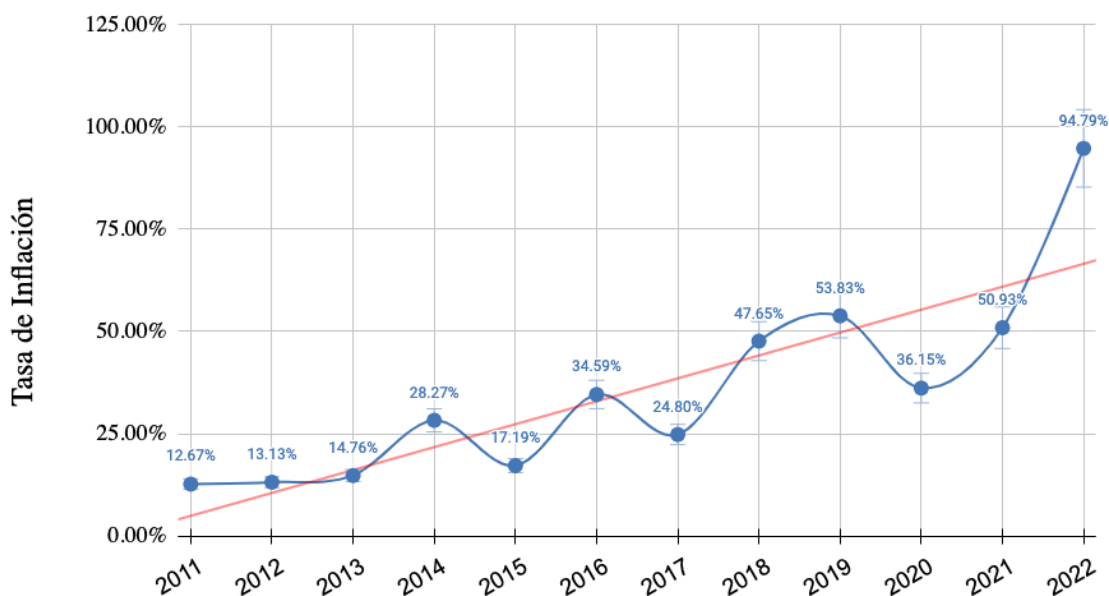
<sup>7</sup> Información obtenida del sitio <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-27555-341093/texto>, recuperado el 02/02/2023.

jurídicas a las nuevas normativas. Un claro ejemplo, el impuesto a los débitos y créditos (más conocido como impuesto al cheque), se restablecen por última vez en 2001 en forma transitoria por la crisis que se estaba atravesando, pero luego de sucesivas prórrogas, se ha convertido en un impuesto de carácter permanente, que ya lleva 22 años y está actualmente vigente por imperio de la Ley 25.413.

- **Inflación.** Es históricamente una problemática que el país nunca pudo resolver. Actualmente con una inflación del 94,79%, a Diciembre de 2022, se estima que la Argentina baje a una inflación anual de un dígito recién en nueve o diez años, si y sólo si, se siguen políticas económicas acordes con este objetivo durante ese lapso. En el Gráfico 1, se puede observar la tendencia inflacionaria en Argentina de los últimos 10 años.

**Gráfico 1. Inflación y Tendencia 2011-2022 en Argentina.**

### Inflación 2011-2022



Fuente: Elaboración propia (2023). Datos: INDEC, Dirección Nacional de Estadísticas Económicas.

Dirección de Comercio y Servicios.

- Financiación y crédito. Al Gobierno Argentino cuenta con múltiples programas de financiamiento<sup>8</sup>, aunque muchos de ellos se encuentran con la convocatoria cerrada y sin nuevas fechas de apertura. El único a la fecha que se encuentra vigente es el programa Emprendimiento Argentino que ofrece préstamos de hasta 50 millones de Pesos Argentinos con una tasa de interés del 25% a 5 años, e incluye una serie de condiciones que podría dejar afuera del programa a varios emprendimientos. En el sector privado, el escenario es similar, pero con tasas mucho más altas aún. El acceso al crédito es escaso, tiene trabas y presenta incertidumbre en el repago, producto de los puntos analizados anteriormente.
- Economía del conocimiento como motor productivo. El Gobierno Argentino reconoce la economía del conocimiento como un motor altamente productivo del país, generando bienes y servicios de alto valor agregado, en la que se incluyen áreas como la producción audiovisual, la biotecnología y el software, entre otras. De esta manera pone a disposición de micro, pequeñas y medianas empresas un conjunto de aportes no reembolsables (ANR) para su consolidación, siendo el objetivo principal de esta promoción que estas empresas exporten bienes o servicios relacionados con esta economía e ingresen divisas al país.

#### Factores Sociales:

- Trabajo remoto. Habiendo comenzado antes del inicio de la pandemia, el COVID-19 vino a consolidar de una vez y para siempre, el trabajo remoto. Si bien por necesidad y preferencia siguen existiendo muchas empresas que trabajan en forma presencial o híbrida, el trabajo remoto se consolidó

---

<sup>8</sup> Información obtenida del sitio <https://www.argentina.gob.ar/produccion/financiamiento>, recuperado el 02/02/2023.

principalmente en el área de servicios, haciendo hincapié en el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, la dinamización de procesos, y el aumento de la productividad como ventajas principales. De todas formas hay que prestar especial atención a la poca y confusa legislación que hay al respecto, incrementa los desafíos en cuanto a las medidas de ciberseguridad que una empresa necesita poner en práctica, y es importante prestarle atención al riesgo de *burnout* (estrés y agotamiento del empleado).

- Escasez de recursos calificados. El ritmo al que aumenta la digitalización de la economía, las empresas y todo lo que opera a nuestro alrededor, es altamente superior a los recursos humanos calificados para trabajar en esta área, especialmente en el desarrollo de software e infraestructura IT. Puestos como ciberseguridad, analista de datos, desarrollador de software, analista QA, DevOps, y tanto otros escasean hoy en día y es una tendencia que preocupa a empresas y gobiernos por igual. Esta tendencia es más acentuada si se observa verticalmente hacia puestos gerenciales, directivos o ejecutivos.

#### Factores Tecnológicos:

- Inteligencia artificial. Incremento sustancial del impacto que la inteligencia artificial ha tenido, en la fuerza laboral y en la tecnología, con respecto a periodos anteriores. Esta tecnología ya llegó a la nube y se ofrece a costos reducidos para que cualquiera pueda accederla y con la llegada de ChatGPT y Dall-e, la comprensión de lenguaje natural por parte de una computadora, ya es una realidad, pudiendo impactar en áreas técnicas como de soporte o toma de decisión. Si bien esta tecnología puede realizar múltiples tareas que uno le pida realizar, se destaca en el área creativa, pudiendo generar imágenes, videos, textos y respuestas de forma original.

- Conectividad. La conectividad a nivel nacional continúa en aumento sostenido, para conexiones fijas y móviles, residenciales y organizacionales, desde Enero de 2015, hasta la fecha.<sup>9</sup> Por otro lado, a finales de 2022, el ENACOM (Ente Nacional de Comunicaciones), designó las frecuencias que van entre 3.3 GHz y 3.6GHz para ofrecer conectividad 5G en el país. Este tipo de conectividad, ya presente en otros países de la región y el mundo, presenta una evolución con respecto a su generación anterior (4G), aportando mayores velocidades, pero fundamentalmente abre las puertas a nuevos usos en el área de IoT (*Internet of Things*) o Internet de las Cosas a partir de su baja latencia, y alta disponibilidad. Hay aún varios temas por resolver acerca de la licitación en Argentina, y se espera una compleja implementación, donde las empresas y los usuarios serán los perjudicados.
- Transformación Digital. A través del Ministerio de Economía argentino, se aprobó recientemente un programa piloto que ayuda a la “Transformación Digital de las Pymes Argentinas, destinado a aumentar la competitividad y productividad de las pequeñas y medianas empresas a través de capacitaciones y el desarrollo de infraestructura, para el cual se destinarán hasta US\$ 50 millones”<sup>10</sup>, dinero que surge de un préstamo del BCIE (Banco Centroamericano de Integración Económica). Se está intentando ir hacia un modelo productivo 4.0, que hace especial foco en la automatización de procesos y análisis de datos. En este sentido, la inteligencia artificial, el big data y el blockchain, serán parte fundamental de esta transformación.

---

<sup>9</sup> Información obtenida del sitio [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/internet\\_12\\_229189C8098F.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/internet_12_229189C8098F.pdf), recuperado el 02/02/2023

<sup>10</sup> Información obtenida de TELAM <https://www.telam.com.ar/notas/202302/620126-puesta-programa-transformacion-digital-pymes.html>, recuperado el 15/02/2023

## 1.2. Fuerzas de Porter

Se evalúan a continuación las cinco fuerzas definidas por Porter que describen los estímulos e influencias ejercidos desde el exterior de la organización.

1. Poder de negociación del cliente. Se espera encontrar un poder de negociación de moderado a bajo. Si bien existen múltiples plataformas de comercio electrónico, la base de clientes a la que se apunta es suficientemente elevada y existe una gran cantidad de compradores potenciales. Como se analizó anteriormente, nuestro mercado objetivo (SOM) es de 7,729 empresas o emprendimientos, producto de un análisis conservador de obtención del 1% del mercado disponible (SAM), el cual, inclusive, puede aumentar con el tiempo y la modificación de estrategias. Esto sumado a que un modelo SaaS (*Software as a Service*) necesita satisfacer a múltiples clientes que una misma solución, desalienta que estos clientes queden alineados al tener diferencias en sus requerimientos finales.
2. Poder de negociación del proveedor. Los proveedores principales en un proyecto tecnológico son, en primer lugar los recursos humanos altamente calificados (desarrolladores de software, diseñadores, entre otros), y en segundo lugar la infraestructura que se encuentra en la nube (IaaS o *Infrastructure as a Service*). Creando una estrategia de transferencia de conocimiento y documentación, se puede reducir sustancialmente el poder de los primeros y tener niveles de rotación aceptables. En cuanto a las soluciones en la nube, son pocas las empresas que lo ofrecen, acaparando un alto porcentaje del mercado. *Amazon Web Services* (AWS), de Amazon (34%), *Microsoft Azure* de Microsoft (22%), y *Google Cloud Platform* (GCP) de Google (9.5%). El resto de los proveedores tienen un promedio de mercado

menor al 2%<sup>11</sup>. En este caso, hay dos circunstancias que elevan el poder de negociación, tener pocas alternativas y la dificultad y costos asociados a una migración de proveedor.

3. Amenaza de nuevos competidores. Existe un preconceito creado desde la aparición de Internet, enfocado al mundo tecnológico, donde supuestamente lo único que hace falta es una buena idea para tener éxito. Si bien siempre existe la posibilidad de contar con nuevos competidores, en este caso se considera un riesgo bajo dado las principales y elevadas barreras de entrada en la creación de este tipo de proyectos, con elevados costos de inversión y la necesidad de contar con experiencia en la industria del software y la gestión de comercio electrónico.
4. Amenaza de productos sustitutos. El riesgo de productos sustitutos es alta. La comercialización de productos o servicios, no necesita expresamente de una plataforma de comercio electrónico. Hoy en día es usual encontrar ventas directas desde redes sociales (Instagram, Facebook, Twitter, Tik Tok, etc.), o inclusive la simple creación de páginas web que funcionan como catálogos y las ventas ocurren luego fuera de línea. Si bien la solución propuesta en este trabajo presenta diferenciales sustanciales en cuanto a la gestión, es altamente probable que muchos emprendedores opten por soluciones más económicas inicialmente.
5. Rivalidad entre los competidores. Existen múltiples competidores que actualmente permiten crear tiendas de comercio electrónico. Dada la naturaleza de Internet, es posible acceder a todos ellos, pero Argentina presenta problemas locales (impositivos, de tipo de cambio, divisas, etc.) que hacen que esa oferta se reduzca a soluciones especialmente adaptadas al país o

---

<sup>11</sup> Información obtenida del sitio <https://dgtlinfra.com/top-10-cloud-service-providers-2022/>, recuperado el 04/02/2023.



la región. Otro elemento importante es la dificultad en la comparación de precios y servicios. Si bien todas ellas permiten crear y configurar fácilmente la tienda de múltiples maneras y rápidamente comenzar a vender, la comparación se vuelve más compleja cuando se suman variables de gestión, funcionalidades específicas, o los distintos modelos de monetización que presentan (tarifas planas, más adicionales por funcionalidad, vs. porcentaje de ventas).

## **2. Análisis Interno**

### **2.1. Misión, Visión y valores**

**Promenade** tiene como misión ayudar a emprendedores, pequeñas y medianas empresas a ofrecer y comercializar sus productos y servicios en una plataforma de comercio electrónico, de tal forma que la gestión integral de la misma, resulte en una operación cohesiva, completa y simple de operar.

**Promenade** tiene como visión ayudar a emprendedores, pequeñas y medianas empresas a potenciar la efectividad de la colocación de sus productos o servicios en línea.

Son siete los valores de **Promenade** que describen y resumen nuestra manera pensar un negocio basado en la tecnología:

- **Humildad:** estamos siempre para ayudar, a nuestros equipos de trabajo y a nuestros clientes, y cultivamos una mentalidad de estar aprendiendo y mejorando, siempre.
- **Responsabilidad:** nos hacemos responsables de nuestras acciones y decisiones, reconocemos los logros de los demás y quienes interactúen con nosotros, sabrán que pueden confiar.

- Innovación: Somos tenaces en encontrar soluciones inteligentes, combinando lo mejor de nuestras ideas y el conocimiento colectivo. Estamos dirigidos por los resultados, para nuestros clientes, nuestros equipos y nosotros mismos.
- Autenticidad: nos preocupamos lo suficiente para ser honestos con todos los actores y proveer comentarios constructivos que nos ayuden a crecer.
- Pasión: aportamos nuestra pasión en el desarrollo y el propósito de nuestro trabajo diario y tenemos un interés genuino en marcar la diferencia.
- Impacto: nuestro enfoque está en la mejora continua, por lo que jamás diremos “porque así lo hemos hecho siempre”.
- Adaptabilidad: prosperamos en la ambigüedad y la indefinición, estamos siempre abiertos a nuevas ideas y cambiaremos el enfoque cuando sea necesario.

### 3. FODA

A continuación se analiza la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), la cual describe los factores externos e internos que afectan nuestra estrategia.

**Tabla 5. Matriz FODA.**

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fuerte foco en la gestión y automatización de procesos.</li> <li>● Integración con herramientas de IA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ingreso con un foco distinto del tradicional (automatización + IA)</li> <li>● Fuerte uso de redes sociales, en lugar de publicidad tradicional.</li> <li>● Digitalización generalizada.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ayuda a emprendedores y PyMEs con poca experiencia en la gestión comercial.</li> <li>● Fuerte foco en métricas y datos.</li> <li>● Equipo experimentado en el desarrollo de este tipo de productos.</li> <li>● Sólida cultura y valores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Programas de gobierno que incentiven el comercio electrónico.</li> <li>● El tamaño del mercado es grande y continua en expansión.</li> <li>● Pocas barreras para expandir el negocio en forma regional o global.</li> </ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ingreso tardío a un mercado en crecimiento.</li> <li>● Competidores con mucho capital.</li> <li>● Presupuesto limitado.</li> <li>● Dificultad para que quienes ya operan un <i>eCommerce</i> muden su tienda.</li> <li>● Dificultad para convencer a quienes no tienen tienda virtual, de abrir una.</li> <li>● Luego de la pandemia, se desaceleró el crecimiento del comercio electrónico.</li> <li>● Retención de empleados en un contexto competitivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Escenario recesivo e inflacionario local.</li> <li>● Parte de los gastos están en dólares estadounidenses.</li> <li>● Poca o nula difusión publicitaria.</li> <li>● Aparición de nuevos competidores.</li> <li>● La competencia nos supera en reconocimiento de marca y madurez de sus aplicaciones.</li> <li>● Intrusiones informáticas que pongan en riesgo la credibilidad en el sistema.</li> <li>● Gestión de datos personales y corporativos.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia (2022)

## 4. Customer validation framework

### 4.1. Customer Journey

Construir el viaje del cliente en detalle, dará una ventaja por sobre otros emprendimientos, al conocer en detalle el mapa completo de quién, qué, cómo y cuándo, necesitan y usan la aplicación **Promenade**, y cómo será su proceso de compra.

### 4.2. Customer Personas

Se definen dos tipos de *Customer Personas*, orientados al emprendedor que quiere iniciar su negocio y no solo necesita una vidriera o catálogo de productos o servicios, sino también una aplicación integral que gestione proveedores, soporte, y otras áreas de forma inteligente. Este emprendedor necesita enfocarse en desarrollar su producto o servicio de la forma más eficiente y con la más alta calidad.

- Persona 1: Alejandra, 33 años.

Fue madre hace poco, tiene una hija de 2 años y está embarazada de su segundo hijo. Es abogada y trabajó hasta hace poco en un gran estudio jurídico de Buenos Aires.

A Alejandra le gusta el arte y durante años pintó cuadros que tiene guardados en su atelier. Ahora que va a tener a su segundo hijo, quiere pasar más tiempo en casa y dejó su puesto de abogada para dedicarse a tiempo completo a pintar y vender sus cuadros.

El arte necesita tiempo de inspiración y producción, por lo que quiere optimizar la operación de su plataforma lo más posible para que no le quite mucho tiempo.

- Persona 2: Daniel, 46 años.

Ingeniero en Sistemas con puesto jerárquico en importante empresa del sector, decide comenzar un emprendimiento y vender online piezas de software y cursos online para jóvenes que quieran ingresar al mundo IT. Quiere disponer de su tiempo y por eso comienza a emprender.

Necesita una plataforma que integre varios aspectos, desde la venta, y navegación de sus productos hasta el soporte al usuario, campañas, etc.

Necesita tiempo para desarrollar el software y también para armar y grabar los cursos, por lo que necesita un sistema que solucione estas cuestiones con la menor intervención posible, automatizando tareas rutinarias.

#### **4.3. Hoja de ruta o *Journey Map***

**Promenade** dirige sus esfuerzos a clientes corporativos, sean estas empresas o emprendimientos, la relación es entre empresas. El cliente corporativo en la relación B2B, contrata un servicio para ser utilizado en un entorno de negocios, es un comprobador técnico (en general experimentado o en proceso de aprendizaje) y decide fundamentalmente en función del precio en primera instancia y luego sopesar la oferta de servicios y calidad.

Necesariamente, nuestro mercado objetivo, pasará por las tres etapas en el proceso de decisión de compra.

- **Conocimiento:** reconocer la necesidad y buscar información. En el caso de un emprendimiento, será su necesidad de expandir su base de clientes y llegar a más personas y querrá buscar información sobre las opciones disponibles en el mercado, sus servicios, y como estos lo ayudarán a vender más y gestionar mejor. Es importante para Promenade construir presencia en redes sociales,

publicaciones de negocios y en grupos de comunidades de emprendedores, para ser considerados por los potenciales clientes.

- Consideración: la búsqueda de información se refina y se evalúan las alternativas sólidas. **Promenade** debe construir material educativo y documentación detallada mostrando sus servicios diferenciadores como la automatización, la disponibilidad de datos, e integración con inteligencia artificial.
- Compra: es cuando va a tomar la decisión y luego el cliente evalúa el servicio post venta y soporte.

#### 4.4. Puntos de contacto y acciones

Teniendo conocimiento de las etapas definidas en el *Journey Map*, se pueden definir los puntos de contacto (*touchpoints*) que se tendrán con los prospectos, en su camino a convertirse en clientes.

Para el proyecto **Promenade**, se define un embudo clásico de página de aterrizaje, siendo el objetivo que el prospecto llegue a esta página que contiene la propuesta de valor de una forma gráfica, clara y amigable, resaltando las diferencias con la competencia. Luego, se procederá a que el prospecto se registre en una versión de prueba gratuita para ayudarlo a tomar la decisión. También se le propondrá crear una tienda con productos de demostración elegidos específicamente sobre el rubro en el que opera. Luego, se le ofrecerá una inducción en el uso de la plataforma, para finalmente convertirlo en cliente y pasar a la etapa de retención.

### 5. Big Data e Inteligencia artificial

La recolección de datos y métricas será fundamental, para lo cual hay dos universos que se deben contemplar. El primero refiere a todas las interacciones de los

emprendedores con la aplicación. Esto debe incluir, métricas de uso de funcionalidades, tiempo de uso de cada una, análisis de canales de pago, y recolección sobre métricas de logística. Por otro lado, existe el universo del cliente que consume los productos o servicios del emprendedor. Para esto se deben obtener, métricas de venta, de navegación, envíos, logística inversa, quejas, y reclamos, entre otros.

Es importante contar con un sistema robusto que pueda almacenar toda esta información en grandes bases de datos para poder ser procesadas luego, no solo a través de la visualización de gráficos con información agregada, sino para la alimentación de algoritmos diversos entre ellos los de inteligencia artificial.

Implementando la API de OpenAI se podrá realizar pedidos no sólo cuantitativos para realizar cálculos o pedirle que estime eventos futuros, sino también para pedidos cualitativos, como responder mensajes en tiempo real, o hacerse cargo de devoluciones.

## **6. Metodologías ágiles**

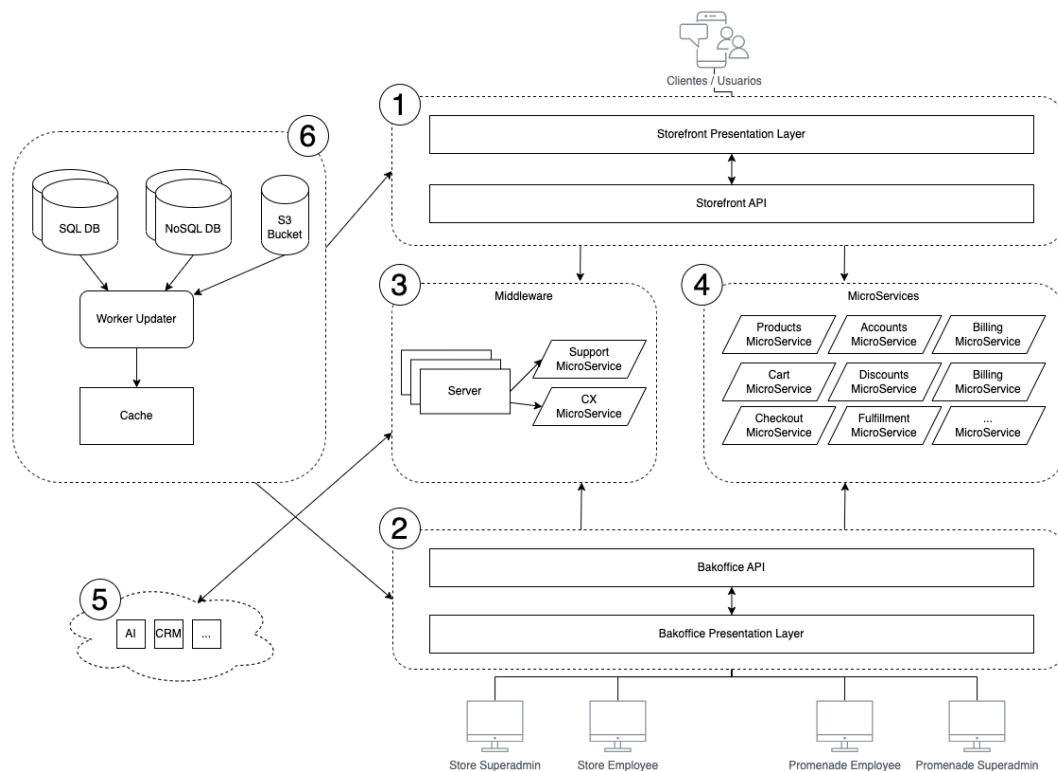
La creación del proyecto **Promenade**, se llevará cabo a través de la utilización de metodologías ágiles, específicamente un proceso Kanban (tablero de tareas), con ceremonias diarias y semanales para evaluar el avance del mismo y métricas internas (*Burndown chart*) para la estimación del lanzamiento del producto mínimo viable o MVP del inglés *minimum viable product*.

## 7. Plataforma Digital

### 7.1. Diseño de alto nivel (HLD) y arquitectura general

El siguiente es un esquema de la arquitectura de la plataforma propuesta. Se presenta un Diseño de Alto Nivel (o *High Level Design*) que muestra los módulos principales de la aplicación.

**Figura 5. Arquitectura de la solución.**



Fuente: elaboración propia (2022)

El módulo 1, representa las interfases de un consumidor final de una tienda específica. Estas se alimentan de *endpoints* provenientes de la Storefront API que es la que se encarga de intercambiar información con todos los microservicios (módulos 3 y 4) internos. Con este módulo interactúan los clientes finales de las múltiples tiendas.



Lo mismo pasa en el módulo 2, pero esta vez será la Backoffice API la que hable con los microservicios internos. Con este módulo interactúan los *Store Superadmins* usualmente los dueños o responsables últimos de la tienda, los *Store Employee*, empleados de estas tiendas, supervisados por los *Store Superadmins*, los *Promenade Superadmins*, que serán los responsables con mayor acceso a la información dentro de la compañía, pudiendo acceder a datos de múltiples tiendas y pudiendo cruzar información de estas para obtener datos agregados que marquen tendencias y ayuden a la toma de decisiones. Por último, están los *Promenade Employee*, que liderados por los *Superadmins*, podrán ejecutar ciertas funciones dentro del sistema ayudando al soporte y mantenimiento del mismo.

En el módulo 3, se encuentra un módulo central en esta arquitectura. El *Middleware* es un módulo de integración que permite incrementar la funcionalidad del sistema, aprovechando librerías externas. Una de las librerías a integrar aquí será, ChatGPT de OpenAI<sup>12</sup>, que dará la posibilidad de dar soporte a clientes (el emprendedor o empresa) en forma automatizada, sin intervención humana, y también ofrecer a estos, la posibilidad de usarlo con sus clientes. Otro librería de utilidad será Whisper<sup>13</sup>, también de Open AI que brinda un servicio de dictado a texto, en el que los usuarios pueden verbalmente hacer reclamos, pedidos, o solicitar ayuda por audios, ya sean éstos enviados por WhatsApp o por la misma plataforma. Este texto luego puede ser almacenado en el sistema de tickets para una posterior evaluación, o procesado directamente por ChatGPT para generar un pedido o hacer un llamado interno a nuestra Backoffice API y que se genere un pedido en el sistema.

El módulo 4 presenta el conjunto de Microservicios de la plataforma. Esta arquitectura se puede describir como un conjunto de servicios modulares, pequeños e

---

<sup>12</sup> <https://openai.com/api/>

<sup>13</sup> <https://openai.com/blog/whisper/>

implementables de forma independiente. Cada servicio ejecuta un proceso único y se comunica a través de un mecanismo ligero y bien definido para cumplir un objetivo comercial.

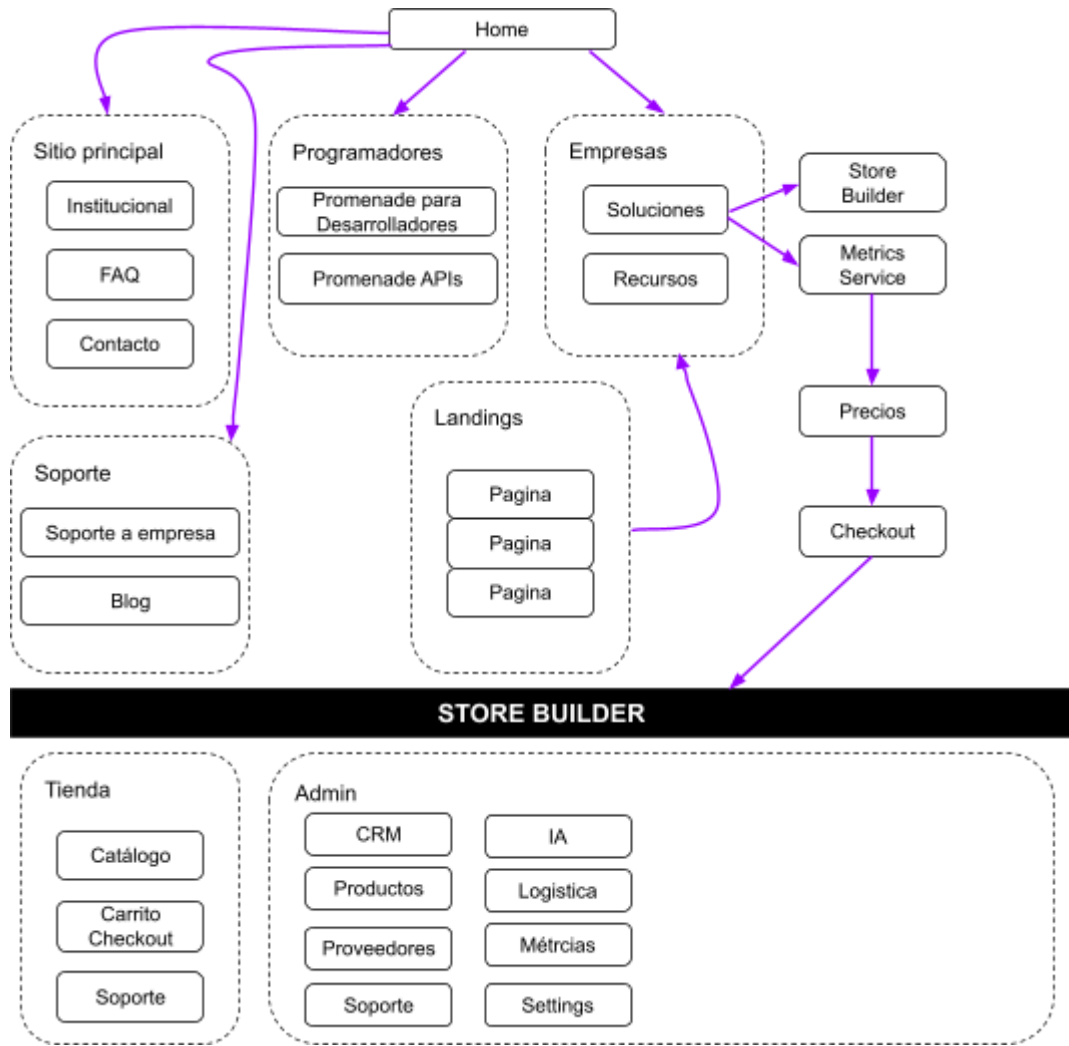
En el módulo 5, se representan las librerías a las que se hace referencia en el módulo 3. La lista de opciones descritas entonces, no es exhaustiva, por lo que se espera en el futuro seguir agregando funcionalidades a través de esta modalidad de integración.

Finalmente, el módulo 6, es un esquema representativo del almacenamiento de datos. Se necesitarán distintos tipos de bases de datos para poder hacer frente a las distintas necesidades de almacenamiento y respuesta del sistema. Es por ello que se tendrán bases de datos relacionales y no relacionales, repositorios de imágenes y archivos (*buckets*), un caché que permita el acceso rápido y en tiempo real de información previamente procesada, y finalmente un *Worker Updater*, que se encarga de limpiar los datos en la bases, mantener actualizado el cache, agregar información de las distintas fuentes de datos y administrar los respaldos en operación (réplicas de las bases de datos e instancias de *backup*).

## **7.2. Mapa web de la aplicación**

Se muestra a continuación, un mapa del sitio y de la aplicación incluyendo las áreas restringidas y el flujo que realiza la empresa prospecto para convertirse en cliente.

**Figura 6. Mapa del sitio y aplicación.**



Fuente: elaboración propia (2022)

Lo que se observa por debajo del *Store Builder* es el área restringida a las empresas cliente de Promenade. El *Store Builder*, es la instancia donde se crea y configura la tienda por primera vez.

# CAPÍTULO VI

## ANÁLISIS FINANCIERO Y RESULTADOS

### 1. Recursos

Se definen a continuación los recursos necesarios para implementar la propuesta de valor. Estos serán recursos humanos o materiales (financieros, tecnológicos, entre otros) y serán fundamentales para la realización del proyecto.

#### 1.1. Recursos materiales

En primera instancia se procederá a la realización de una plataforma inicial para **Promenade**, que será el MVP (*Minimum Viable Product*) o producto mínimo viable, teniendo este las funcionalidades mínimas necesarias incluyendo la integración de las librerías de OpenAI y todas las funcionalidades básicas del sistema de comercio electrónico (catálogo, carrito de compra, pagos, logística, etc.). Las ventas y búsqueda de clientes iniciales, se realizará durante el desarrollo del MVP y las demo se llevarán a cabo a partir de PoC (*Proof of Concept*), prototipos o pantallas que muestran las funcionalidades.

#### 1.2. Recursos humanos

Luego de desarrollado el MVP se necesitará contar con un equipo de dos desarrolladores de sistemas, un diseñador gráfico y un administrador del proyecto o CEO. Este equipo realizará el mantenimiento de la plataforma y agregados que sean necesarios.

La plataforma de cada cliente es de autogestión, por lo que no se destinan recursos propios para la asistencia en este punto, y para reducir la fricción en la adopción de la herramienta, se contará con un área completa de documentación y videos tutoriales

para las empresas. Esta parte se irá generando una vez iniciado el proyecto a partir de la experiencia con los primeros clientes intentando reducir los problemas de adopción.

## **2. Análisis económico-financiero**

Todo el análisis financiero está realizado en dólares estadounidenses, sin pasar a Pesos Argentinos dada la pérdida constante de valor de la moneda.

### **2.1. Estimación de ingresos**

Para el flujo de ingresos se aborda un modelo clásico de SaaS (*Software as a Service*) de pago anual, para evitar la rotación de clientes y la baja mensual. Esto permite una mejor proyección de recursos y tener tiempo de revertir situaciones complejas con algún cliente en particular. Se ofrecen dos módulos por separado.

El primer módulo, es el Servicio Tiendas. Este servicio de comercio electrónico es completo y para el lanzamiento del proyecto, no hay inicialmente módulos que se venden por separado, ya que esta modalidad, fue detectada como no deseada en la etapa de entrevistas a informantes clave. Este servicio contará con todas las funcionalidades básicas y avanzadas de tienda, catálogo, carrito, canales de pago, logística y gestión, entre otros. Tendrá todo lo necesario para operar una tienda de comercio electrónico con el foco puesto en la gestión y operaciones masivas (cambio de precios, promociones, descuentos, etc.). Este módulo tendrá un límite de uso de recursos de la nube (AWS), que de ser superados, se tendrá que revisar el abono anual de la empresa.

El segundo módulo, presentado por separado y de compra opcional, es el Servicio Métricas. Es un sistema de métricas simples y complejas que abarca desde los datos tradicionales que se ven en sistemas como Google Analytics (visitas, ventas,

regiones, etc.), e incorporará la realización de análisis multivariado, encontrando correlaciones (por ejemplo entre stock y ventas, o periodos y proveedores, por dar algunos ejemplos). Esto permitirá descubrir patrones dentro de cada cliente, su tienda y el uso por parte de sus clientes. También permite monitorear la gestión, por ejemplo de proveedores y stock, entre otros.

**Tabla N°6. Estimación de ingresos.**

	1	2	3	4	5
Mercado Total (TAM)	2.093.314	2.135.180	2.177.884	2.221.442	2.265.870
Mercado Disponible (SAM)	772.878	788.336	804.102	820.184	836.588
Mercado Objetivo (SOM)	7.729	7.884	8.041	8.202	8.366
<b>% SOM adquirido</b>	0,50%	0,70%	1,00%	1,30%	1,70%
Cientes Servicio Tiendas	39	55	80	107	142
Cientes Servicio Métricas	4	6	8	11	14
Total Servicios Contratados	43	61	88	117	156
<b>Ingresos por Tienda</b>	\$1.500	\$1.635	\$1.782	\$1.943	\$2.117
Ingresos por Métricas	\$800	\$872	\$950	\$1.036	\$1.129
Ingresos por Tiendas totales	\$57.968	\$90.228	\$143.307	\$207.128	\$301.141
Ingresos por Métricas totales	\$3.092	\$4.812	\$7.643	\$11.047	\$16.061
<b>Ingresos Totales</b>	\$61.059	\$95.040	\$150.950	\$218.174	\$317.202

Fuente: elaboración propia (2023).

## 2.2. Estimación de costos

Los costos variables, estarán compuestos por los asociados al servicio (requiere poco manejo de cuentas y mantenimiento variables) y fundamentalmente los costos por generación de demanda. Es aquí donde se pondrá el foco para que la base de clientes continúe subiendo año a año.

En los costos fijos, se creará un pequeño equipo de recursos humanos tecnológicos, abonos de estudio contable y jurídico, gastos locales bancarios y de obras sociales, las licencias de software de inteligencia artificial (OpenAI), y el servicio en la nube de

Amazon. Este último eventualmente podrá pasar a ser variable, según la escala del mismo, pero se estima que los primeros 5 años, se puede mantener como fijo.

### **2.3. Inversiones**

La primera versión o MVP del proyecto se alcanzará con una inversión inicial de \$30,000 USD y estará lista para el lanzamiento. El desarrollo del MVP y su puesta en marcha necesitará también de la contratación del servicio de AWS a una escala que soportará la cantidad de clientes proyectada para los primeros 5 años, por lo que mantendrá los costos bajos inicialmente hasta que la escala del proyecto tome volumen. Las características elásticas de AWS permiten que se pueda subir y bajar la cantidad de recursos necesarios según se requiera, pero se estima que no será necesario en los primeros 5 años.

## 2.4. Flujo proyectado de fondos

**Tabla 7. Flujo de fondos proyectados.**

		0	1	2	3	4	5
Ingresos	<b>GMV</b>		\$61.059	\$95.040	\$150.950	\$218.174	\$317.202
	Clientes		39	55	80	107	142
	Órdenes de compra		43	61	88	117	156
	Módulo Tienda		\$1.500	\$1.635	\$1.782	\$1.943	\$2.117
	Módulo Métricas		\$800	\$872	\$950	\$1.036	\$1.129
	por Tiendas totales		\$57.968	\$90.228	\$143.307	\$207.128	\$301.141
	por Métricas totales		\$3.092	\$4.812	\$7.643	\$11.047	\$16.061
	Ticket Promedio		\$1.436	\$1.566	\$1.707	\$1.860	\$2.028
	<b>Subtotal</b>			\$24.500	\$26.670	\$29.035	\$31.611
Costo del Servicio	Costo del servicio		\$500	\$510	\$520	\$531	\$541
	Generación de demanda		\$24.000	\$26.160	\$28.514	\$31.081	\$33.878
	<b>Beneficio Bruto</b>		\$36.559	\$68.370	\$121.916	\$186.563	\$282.783
	<b>Margen Bruto</b>		59,87%	71,94%	80,77%	85,51%	89,15%
OPEX	<b>Subtotal</b>		\$51.242	\$53.844	\$56.595	\$59.505	\$62.585
	<b>RRHH</b>		\$39.892	\$41.887	\$43.981	\$46.180	\$48.489
	CEO / Manager		\$5.000	\$5.250	\$5.513	\$5.788	\$6.078
	SD1		\$29.892	\$31.387	\$32.956	\$34.604	\$36.334
	UI/UX (externo)		\$5.000	\$5.250	\$5.513	\$5.788	\$6.078
	G&A		\$11.350	\$11.957	\$12.614	\$13.325	\$14.096
	Estudio contable		\$2.500	\$2.725	\$2.970	\$3.238	\$3.529
	Estudio juridico		\$2.500	\$2.725	\$2.970	\$3.238	\$3.529
	Banco		\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000
	Obra social		\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000
	Licencias OpenAI (Ada)		\$200	\$204	\$208	\$212	\$216
	Amazon Web Services		\$3.150	\$3.213	\$3.277	\$3.343	\$3.410
	Miscellaneous		\$1.000	\$1.090	\$1.188	\$1.295	\$1.412
		<b>Beneficio Operativo</b>		-\$14.683	\$14.526	\$65.321	\$127.058
	<b>Margen Operativo</b>		-24,05%	15,28%	43,27%	58,24%	69,42%
	<b>Impuestos</b>		\$0	\$5.084	\$22.862	\$44.470	\$77.069
	<b>Beneficio Neto</b>		-\$14.683	\$9.442	\$42.458	\$82.588	\$143.129
	<b>Inversión</b>		-\$30.000				
	<b>Cashflow Acumulado</b>		-\$14.683	-\$5.241	\$37.218	\$119.805	\$262.934

Fuente: elaboración propia (2023).



Como se comentó anteriormente, el flujo de fondos proyectados está realizado en dólares estadounidenses para evitar las variaciones inflacionarias y de tipo de cambio propias de Argentina. Asimismo, se encuentran listados, gastos producidos en esta moneda como las licencias de software para operar los módulos de inteligencia artificial y los recursos de la nube en AWS.

Por otro lado, dadas las condiciones económicas y financieras que el mundo está atravesando actualmente (inflacionarias y de suba de tasas), se consideró un aumento a partir del segundo año del 9% en los gastos G&A y de costo de servicio y de un 5% para los recursos humanos.

Finalmente, y en consecuencia de esta proyección, se obtiene una TIR del 61%, lo que nos deja amplio margen de maniobra durante la operación.

## CONCLUSIONES

Concluida la investigación, se procede a la presentación de la evaluación y conclusiones finales que determinan la factibilidad de la implementación de esta nueva aplicación de comercio electrónico. Para esto, se ha recorrido un camino completo en la detección y evaluación de los problemas que rodean la implementación de una tienda de comercio electrónico por parte de emprendedores y PyMEs y los desafíos internos y externos que hay que superar y en los que apalancarse para determinar su éxito.

En primera instancia, se han delineado los conceptos teóricos que guiaron este trabajo, relacionados con la formación de una empresa que preste el servicio de creación de tiendas de comercio electrónico. Esto fue fundamental para entender qué aspectos deben ser evaluados y bajo qué criterios.

Luego, el análisis del sector, permitió entender el mercado y las soluciones existentes. Se investigó las demográficas asociadas a este tipo de proyectos, la penetración que tienen en distintos sectores y algunos aspectos básicos de la competencia. Este capítulo permitió entender el marco general en donde vamos a desarrollar la propuesta de valor.

En tercer lugar, se descubrió en esta investigación, a través de informantes clave un detalle pormenorizado de los problemas que padecen emprendedores y PyMEs al querer encarar un proyecto de comercio electrónico como nuevo canal de ventas. La complejidad que está presente y los desafíos asociados. Actualmente existe una falsa creencia, de que en poco tiempo y con poco esfuerzo se puede montar una tienda de comercio electrónico, pero estos informantes que representan el *Customer Persona* definida, identifican múltiples desafíos, que van desde la gestión de los pedidos,

proveedores, logística, la visualización de métricas integrales y la integración de partes del sistema hasta ahora desconectadas de las plataformas disponibles.

A partir de toda esta información, se ha desarrollado una propuesta de valor diferenciada con respecto a las empresas que actualmente ofrecen este servicio, haciendo énfasis en la gestión de la tienda e incorporando múltiples funcionalidades que permitan la agilización de estos procesos y la automatización de tareas rutinarias. La incorporación de inteligencia artificial, integraciones de librerías externas, y el incremento de funcionalidades nativas del sistema orientadas a la gestión, viene a cubrir estas brechas en la gestión que se presentaron en el párrafo anterior.

Para poder validar lo planteado, se realizaron verificaciones y análisis en cuanto al análisis estratégico externo e interno del proyecto **Promenade**. Aquí se analizó el clima político, políticas fiscales, el impacto de la moneda y su tipo de cambio, inflación, trabajo remoto y avances tecnológicos, entre otros. Por su parte, las debilidades y amenazas sugieren escenarios específicos a los que se debe prestar atención, como cambios en el sector luego de la pandemia, el acceso al crédito y la dificultad en la difusión publicitaria, por nombrar algunos.

Más adelante en este análisis, planteamos una propuesta inicial de arquitectura que brinda un detalle pormenorizado de los módulos a desarrollar. Aquí se ingresa a un territorio más técnico que da visibilidad sobre la factibilidad del proyecto.

Finalmente, en las proyecciones realizadas se puede ver un crecimiento constante del flujo de fondos, cubriendo los gastos al segundo año, con una TIR a cinco años muy atractiva (61%) y teniendo ganancias a partir del tercero. Cabe destacar que este análisis está realizado para el mercado Argentino y en el caso de abrirse a la región o en forma global, los ingresos se pueden ver multiplicados geométricamente (aún más que los gastos) y resultar aún más atractiva la propuesta.

Pensando a futuro, hay que estar atentos a los nuevos avances tecnológicos y en cómo ayudar a nuestros clientes a entender mejor la información y hacerla trabajar para que puedan gestionar mejor e incrementar sus ventas. También es importante comenzar a estudiar la posibilidad de apertura en otros mercados, como se mencionó anteriormente. El aumento de la escala, lo único que requiere, son más recursos en la nube. La arquitectura de microservicios y orquestación de **Promenade**, hacen que la plataforma sea altamente escalable.

Se concluye, tomando en consideración todo lo anteriormente expuesto, habiendo verificado con informantes clave y el análisis mencionado, que existe una buena oportunidad de negocios al llevar adelante el presente proyecto, desarrollando la propuesta de valor con la estrategia desarrollada en este trabajo.

## BIBLIOGRAFIA

- Accesos a internet. Tercer trimestre de 2022.* (2022, December 7). INDEC. Retrieved January 28, 2023, from [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/internet\\_12\\_229189C8098F.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/internet_12_229189C8098F.pdf)
- Anderson, C. (2009). *La economía Long Tail : de los mercados de masas al triunfo de lo minoritario* (F. Villegas Silva Lezama, Trans.). Empresa Activa.
- Blank, S. G., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*. K&S Ranch Publishing LLC.
- CACE | *Estadísticas - CACE.* (n.d.). Cámara Argentina de Comercio Electrónico. Retrieved January 21, 2023, from <https://cace.org.ar/estadisticas/>
- CACE | *Sobre CACE - CACE.* (n.d.). Cámara Argentina de Comercio Electrónico. Retrieved January 21, 2023, from <https://cace.org.ar/sobre-cace/>
- Cagan, M. (2017). *INSPIRED: How to Create Tech Products Customers Love*. Wiley.
- Categorización PYME.* (n.d.). Categorías PyMEs WEB. Retrieved February 4, 2023, from <https://www.produccion.gob.ar/wp-content/uploads/2018/05/Categori%CC%81as-PyMEs-WEB.pdf>
- Chaffey, D. (2015). *Digital Business and E-commerce Management: Strategy, Implementation and Practice*. Pearson Education Limited.
- David, F. R. (2007). *Conceptos de administración estratégica* (M. Á. t. Sánchez Carrión, Trans.). Pearson Educación.
- ebook L-Ecommerce.* (n.d.). CEDOL. Retrieved January 22, 2023, from [https://www.cedol.org.ar/\\_content/downloads/publicaciones/logistica-ecommerce.pdf](https://www.cedol.org.ar/_content/downloads/publicaciones/logistica-ecommerce.pdf)

- Gaona, C. (2017, Abril). *Estrategia “Customer Journey” como herramienta de transformación organizacional de la cultura en empresas de servicio en Colombia*. Retrieved January 15, 2023, from <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16464/AbrilGaonaClaudiaPatricia2017.pdf?sequence=1>
- Goetsch, K. (2014). *ECommerce in the Cloud*. O'Reilly Media.
- Kim, G. (2019). *The Unicorn Project: A Novel about Developers, Digital Disruption, and Thriving in the Age of Data*. IT Revolution.
- Las 15 mejores plataformas de ecommerce para Latinoamérica*. (2022, Enero 31). critical.net. Retrieved January 22, 2023, from <https://blog.critical.net/las-15-mejores-plataformas-de-ecommerce-para-latino-america>
- Las Cinco Fuerzas de Porter*. (2018, April 28). ActivaConocimiento. Retrieved January 14, 2023, from <http://activaconocimiento.es/las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2012, Octubre). Big Data: the Management Revolution. *Harvard Business Review*.
- Mendoza Farro, T., & Tello Berenstein, A. (2020). *Plan de Negocios En Pocos Pasos* (1° ed.). Universidad Continental SAC.
- Registro MiPyME*. (n.d.). Datos Argentina. Retrieved February 4, 2023, from [https://datos.gob.ar/dataset/produccion-registro-mipyme/archivo/produccion\\_bd407e64-0f11-44a2-b1d6-9a7a05700d73](https://datos.gob.ar/dataset/produccion-registro-mipyme/archivo/produccion_bd407e64-0f11-44a2-b1d6-9a7a05700d73)
- Sector Logístico - Encuestas Sectoriales*. (n.d.). CEDOL. Retrieved January 22, 2023, from <https://www.cedol.org.ar/encuesta-de-logistica.html>

Silva, L. (2022, March 8). *TAM, SAM, SOM: ¿qué son y cómo se calculan?* Blog de HubSpot. Retrieved January 15, 2023, from <https://blog.hubspot.es/marketing/tam-sam-som>

Wehrich, H., Cannice, M., & Koontz, H. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial* (M. Ortiz Staines & M. J. Herrero Díaz, Trans.). McGraw-Hill.

Winters, T., Manshreck, T., & Wright, H. (2020). *Software Engineering at Google: Lessons Learned from Programming Over Time*. O'Reilly Media.

# ANEXOS

## Anexo 1 - Corpus de Investigación

### Entrevista 1

**Rubro:** Indumentaria

**Plataforma:** Tienda Nube

#### **¿Cuándo empezaste con el emprendimiento?**

Formalmente a raíz de la pandemia. ¿Por qué te digo formalmente? Porque a raíz de la pandemia me interioricé un poquito más con el Ecommerce y lo que era el marketing digital. Y ahí lo hice más formal. Antes, lo que hacía era hacer vestidos, y cuando me iba de gira, los vendía informalmente. No tenía un mercado acá en Argentina, sino que simplemente cuando me iba de gira, pues yo fui bailarina de tango, los vendía afuera. O sea que en realidad el emprendimiento comenzó a partir de la pandemia.

#### **Y como consecuencia de la pandemia, porque se frenó tu trabajo de bailarina.**

Tal cual, exactamente, tú lo has dicho. Y aparte de que, como ya me estás conociendo, soy muy inquieta y me costaba mucho estar en mi casa sin hacer nada. Y entonces dije, bueno, a ver qué puedo hacer, para seguir generando ingresos. Por suerte soy una persona muy organizada. Tenía mis ahorros, tenía mi departamento, y no estaba en apuros económicos como otros colegas.

#### **¿Arrancaste directamente con una tienda online o comenzaste en otra plataforma de redes sociales?**



Tenía un Facebook y tenía Instagram tanto para la página de afuera como para la local. Te diría que casi fue en paralelo, yo empecé a hacer publicidad en Facebook y en Instagram cuando abrí la página. En Facebook empecé y compartía los artículos con los vestidos. Y después me di cuenta que necesitaba una plataforma porque me estaba volviendo loca. O sea, tenía que mandar fotos de cada vestido y era más fácil tener una plataforma donde la persona pueda entrar y verla ahí.

### **¿Cuáles eran tus expectativas al montar un Ecommerce?**

Yo lo que quería era aumentar las ventas. Quería poder vender y soñaba con tener mi clientela en Argentina. Lo que no sabía era que iba a ser tan exitoso y la verdad que fue sencillo. También tuve ayuda de gente entendida. Al principio me asusté y después me di cuenta que no era complicado. Y los resultados, sobrepasaron mis expectativas. Yo pensé en hacerme una clientela y vender uno o dos vestidos cada tanto. Y de repente empecé a tener un volumen de ventas que la tallerista no me podía cumplir. De hecho, todavía no puedo cumplir con el volumen de ventas que estoy teniendo. Por suerte.

### **¿Qué funciones creías que ibas a poder usar?**

Ya no tenía que mandar foto por foto de los productos a cada cliente, sino que iba a tener una tienda donde iba a poder mostrar los productos que tenía con foto, descripción, color, y también me iba a permitir un control de stock que para mí también era súper importante. Lo que me descubrí después es que también, Tienda Nube como plataforma, me permitía integrar todo lo que era el sistema de envío en el caso de Argentina a través de Correo Argentino tiene todo un sistema de integración que es muy práctico. Y después también la plataforma de pago que me permite integrarlo con Mercado Pago, y entonces puedo cobrar con tarjeta de crédito, de débito, y en cuotas.

### **¿Cómo llevas las métricas de tu negocio?**

Muy caseramente, esa es mi parte más débil, digamos que estoy un poquito desbordada, pero tengo como una planilla Excel donde voy haciendo como un control de los egresos, de los ingresos, de las ventas, y también de los costos de producción que tengo porque todo el tiempo acá están cambiando. Viste que con la inflación y todo, tengo que todo el tiempo estar retocando los precios y estar teniendo un control de eso para no tener problemas de rentabilidad.

### **¿Usaste alguna métrica o herramienta para proyectar el emprendimiento antes de comenzar?**

No, nada. Fue todo muy mandado. Aparte no tenía mucho para perder en realidad porque era el año de pago de Tienda Nube, yo no tengo empleados, y la inversión fue muy poquita. O sea, ya te digo, yo ya había empezado a vender vestidos. A medida que fui creciendo invertí en algunas otras cosas que te diría que le dan más visibilidad a la marca como pagar una diseñadora para que me haga un lindo logo, invertir en unos dijes que le puse la ropa, comprar bolsas de friselina ecológica y esas cosas. Pero la fui haciendo a medida que fui creciendo y que me fueron dando los números. Pero mi primera inversión fue muy chiquita fue el abono del año de la tienda.

### **¿Cómo medís el rendimiento de la tienda?**

Que buena pregunta. En realidad es difícil porque como ahora tengo tráfico orgánico, ya no estoy pagando en Facebook. Además puse mi WhatsApp y no sé cuántas conversiones hago realmente que entran por la tienda y cuántas por mi teléfono. Sí, siempre derivo a la página para que vean los productos pero realmente las conversiones que hago a través de la página es difícil medirlas. Muchas veces me

compran a través del WhatsApp directamente. La página me ayuda, pero no todas las compras se realizan a través de ahí. Muchas veces establecía el diálogo a través del WhatsApp y después mandaba, por el mismo medio, el link de pago. Entonces, a la página para lo único que entró fue para mirar las prendas. Entonces es difícil de medir eso. Tengo una tabla Excel donde voy haciendo agregando las ventas que hago y no discrimino. Lo que me ingresa y lo que lo que gasto. No le pregunto a la clienta, si llego a través de la web llega, o sea la verdad que ya ese control no lo tengo. Al principio, cuando tenía un volumen de ventas más chico, tenía tiempo o me anotaba más esas cosas. Ahora ya tengo dos grupos de difusión en WhatsApp de más de 200 clientas y ya está. Es más, las campañas muchas veces las hago directamente desde WhatsApp.

**Claro, con esos grupos de WhatsApp ya podrás cubrir toda tu capacidad productiva.**

Claro. Sí. De hecho, el otro día me planteaba un poco esto porque estoy con ventas al por mayor a Miami y a Japón y el planteo es ¿cuánto más quiero crecer? Porque la verdad que mi tallerista, que es mi persona de confianza, no daba más. O sea, me hace 30 vestidos por semana y no me pude hacer más. Entonces tendría que salir a buscar un taller nuevo, y no sé cuánto más quiero crecer. También me gusta mucho lo otro que hago (el baile). Entonces, esta es mi capacidad, te diría unos 30 vestidos por semana. Y hay meses donde vendo los 30 y meses en los que me stockeo. También tengo un pequeño showroom en mi casa, para que las personas que quieran se acerquen y también ahí tengo algunas clientas que prefieren venir y probar o que no me conocen, y la primera vez quieren venir a ver como trabajo.

**En la etapa de planificación, ¿Cuánto tiempo diario pensabas dedicarle al proyecto?**

No lo tenía ni pensado. Lo que sí te puedo decir es que antes de largarme con el proyecto, yo no tenía a mi hijo. Siempre pensé que iba a desarrollar el negocio cuando quede embarazada porque obviamente las clases en las exhibiciones y en las giras se me iba a complicar. Tengo que poner el cuerpo, ¿no? Entonces dije bueno, empiezo cuando quede embarazada. Y al final fue al revés porque vino la pandemia y después quede embarazada, o sea, en el medio de la pandemia, digamos yo ya había empezado a desarrollar el negocio cuando quedé embarazada y en ese momento le dedicaba full time. Cuando terminó la pandemia, mi hijo tenía tres meses y se empezó a quedar con una cierta independencia, empecé a dar clases de vuelta. El tiempo que le dedico a eso es menor, pero como ya está automatizado, es más fácil también. Si no, no podría, si hoy tendría que desarrollar el negocio, ponerme a armar la página, etc. sería imposible. O hacer el curso de marketing digital o de Ecommerce que hice, no, imposible. No sé cómo lo haría. No tengo tiempo para nada.

**¿Cuáles fueron los desafíos y barreras de entrada que encontraste al querer iniciar el negocio?**

Dificultades tecnológicas. Problemas de integración, con las distintas plataformas. Tienda Nube tiene un montón de asesores que te van ayudando, había cosas que tuve un problema con la página para vender afuera. Tutoriales, mails, comunicaciones constantes y no se resolvía. Yo me tenía que hacer cargo de algo técnico que no sabía cómo hacer. Esos fueron los primeros desafíos, el tema de entender la integración. Y por suerte, como yo había hecho el curso de marketing digital con gente capacitada, y me había guardado el contacto me ayudaron bastante con todo lo que yo no entendía incluida la publicidad paga en Facebook. Fue difícil al principio, una curva de aprendizaje compleja. Ahora quizás me encuentro con otros desafíos que no tienen

que ver con lo tecnológico sino que tienen que ver con el país en sí y los avatares económicos del país en el que vivimos (Argentina). Pero bueno, eso es otro tema.

**Si ya pasó alguna fecha de alta demanda, como el día de la madre o Navidad ¿cómo manejas esos picos de demanda?**

Generalmente, cuando es época alta de turismo porque hay más movimiento local, entonces es normal que haya más demanda porque tengo mi público argentino más el público extranjero que aprovecha que está acá para venir al showroom para comprar más económico, porque obviamente los envíos afuera salen carísimos. Entonces aprovechan que están acá. Y eso es en verano, temporada alta. Después también en el mes de agosto, porque es el mundial y también vienen muchos extranjeros. Me preparo con un poquito de antelación. Ya tengo experiencia con mi tallerista y siempre le pido que si va a recibir trabajos, trate de no comprometerse con otros con pedidos grandes y me dé prioridad. Pues yo le doy trabajo todo el año. Entonces ella hace otras cosas, y le pido que en esos meses me dé prioridad. Pero trato de hacer stock antes.

**¿Crecen los reclamos de tus clientes, en estos picos de demanda?**

Yo trabajo mucho a medida por encargo y a medida, me pasa que me piden ajustes sobre las prendas. Entonces tengo que retocar la ropa que ya vendí. Eso es algo que yo ofrezco y lo tengo que cumplir en ese sentido. Tengo más entre, entre comillas, reclamos. Pero después no, trato de tener un organigrama que es todos los pedidos que me entraban. Por ejemplo, hoy es viernes. ¿Vos hoy me compras algo? O me compraste el miércoles, me encargas un vestido y un pantalón. Yo ya sé que los lunes y los martes en el taller se corta y que me están entregando entre el viernes y el sábado. Entonces yo te puedo dar una estimativo de cuando va a estar tu prenda y más si vivís afuera porque, yo tengo los tiempos tanto de DHL como de Correo Argentino.

Entonces, a menos que ocurra un problema en ellos, como que se atrasen por algún motivo, yo ya sé cuándo vas a recibir el paquete con tus prendas entonces no hay margen de reclamo porque, yo ya te avisé, yo demoro tanto tiempo en confeccionar la prenda y el correo te va a demorar tanto en entregársela entonces, en general, ese tipo de reclamos no tengo.

### **¿Cómo te manejas con los proveedores?**

Tengo un lugar donde hago los dijes que los hago de acrílico transparente, que son unos dijes que le pongo las prendas con el logo de mi marca. Después tengo también bolsas de friselina ecológica para entregar la prenda. Y también hago bolsas y con el logo de mi marca. Cuando me estoy quedando sin stock de algo mandó a pedir. Ya los tengo agendados tanto en WhatsApp como en el email ya ellos tienen mis los logos y todo. También tengo el proveedor de las etiquetas porque también hago unas etiquetas que van a cosidas dentro de la ropa, los cuidados al lavar, el logo, y el talle. Eso también es otro proveedor. Entonces son tres en realidad proveedores que tengo. Cuando me estoy quedando sin etiquetas o sin bolsas o sin dijes lo mando a encargar. Yo sé que también en una semana lo tengo listo. No demora tanto.

### **¿Me podrías contar sobre los problemas que tienes en el uso diario de la plataforma elegida? Problemas reales que hayas tenido en la operatoria de la tienda.**

Tienda Nube te permite tener una tienda en dos monedas diferentes y en dos idiomas diferentes, pero te sale muy caro. Entonces, aunque es más trabajoso, tuve que armar dos tiendas, con dos diseños distintos, subir las fotos dos veces, poner los precios en dólares, poner los precios en pesos, poner los nombres, poner la descripción, o sea todo en dos idiomas. La realidad es que una vez que ya lo tienes hecho, te conviene porque es muchísimo más barato tener la opción así. No sé si eso tomó conciencia

Tienda Nube, pero no te conviene la opción de tenerlo en una tienda en dos idiomas. Es muy caro. En su momento era el triple tener esto, no convenía, te tomas el trabajo de armarte dos tiendas diferentes y pagar dos abonos diferentes asociadas a dos mails diferentes, y listo.

Después hay otras dificultades, cuando yo tengo asociada la tienda a mi Facebook cuando vos querés etiquetar un producto me obliga a poner el talle y el color. O sea, no me permite etiquetar directamente al nombre del producto. Entonces eso presta confusión porque vos estás navegando en Facebook y pensas que no hay talles, colores u opciones. Entonces tenés que etiquetar los productos con todas las variantes y es muy complejo. Otra dificultad, cuando recién armé la página (ahora ya no), y tenía consultar el soporte era muy lento porque cuando vos no sos VIP o tenes muchas ventas quedan en el fondo de la cola.

**¿Usas herramientas adicionales de marketing o venta (CRM, POS, ERP)?**

No, la verdad que no. Creo que si tuviera más tiempo y más capacidad, y me propusiera crecer un poco más lo necesitaría. Pero bueno, recién estoy empezando y soy chiquita. Todavía no crecí tanto como para necesitarlas.

**¿Tenés algún tipo de pauta tradicional u online?**

Intenté, pero no se mucho del tema, así que abandoné y por suerte, como te vengo diciendo, estoy operando a máxima capacidad, con lo que si me llegan a entrar más pedidos por hacer campañas no sé cómo haría para absorber todo eso.

**¿Qué crees que falta para que tu operación de Ecommerce sea completa e ideal? (pensar en funcionalidades, integraciones, operaciones repetitivas que se puedan automatizar, etc.)**

Creo que está todo bastante resuelto. Hasta el último desafío que tuve, por ejemplo, era el de los emails. En mi tienda cuando vos te metes y te registras recibís \$600 pesos de regalo en tu próxima compra. Entonces tenía el problema de tener que mandar el mail con el cupón de descuento y hay plataformas que te los envían automáticamente. Entonces está todo medio resuelto. Lo que me falta a mi es tener más tiempo para investigar más. Quizás estaría bueno que Tienda Nube ofrezca cursos online o capacitaciones gratuitas para las personas que tenemos tienda ahí. Para ayudarte en todo este proceso, a crecer que en definitiva les ayudaría a ellos también. Porque ellos cobran comisión sobre tus ventas. Entonces, qué mejor que vos crezcas. A mí me ayudaría mucho eso, digamos una persona que me lo explique. Porque cuando lo tengo que investigar, yo es el doble de tiempo. Qué es lo que no tengo ahora.

### **¿Cómo esperás que tu negocio crezca a futuro?**

Me gustaría poder crecer un poco más afuera. O sea, digamos ya acá acá fue fácil porque la publicidad acá funciona muy bien, el mecanismo de cobro, todo. Para eso, espero que funcione todo un poco mejor. Desde el sistema de pago en PayPal o que aparezca algún sistema que te permita manejar mejor ese tema porque la verdad que es un problema pero no sé si tiene que ver con mi crecimiento personal, sino con los avatares del país. Por ejemplo, cuando haces publicidad afuera llegas a menos gente, las conversiones son más difíciles. Entonces me encantaría poder proyectarme un poquito más afuera. Acá ya está caminando.



## **Entrevista 2**

**Rubro:** Mascotas

**Plataforma:** Tienda Nube

### **¿Cuándo empezaste tu emprendimiento?**

Empezamos hace más de dos años, se aceleró la pandemia. Nosotros fabricamos comederos en altura para mascotas, esto lo empezó mi mujer. Empezamos con una estructura de hierro, compleja y artesanal y difícil de tener stock. Todo tardaba mucho en hacerse y complicado de almacenar. Inventamos un diseño nuevo apilable y que podíamos escalar. El proyecto es pre-pandemia pero explotó ahí.

### **¿Arrancaste directamente con una tienda online o comenzaste en otra plataforma?**

Arrancamos con MercadoLibre, y algo de redes sociales. Por DM también, te paso el link, te aviso, te pido datos, logística propia. Todo a pulmón al principio. Después descubrimos Tienda Nube y nos pareció la que más nos funcionaba a nosotros. La asociamos a Instagram y pudimos aprovechar la base de clientes que ya teníamos. Fuimos aumentando el plan de Tienda Nube para mejorar funciones y bajar comisiones. Ahora tenemos Correo Argentino y vendemos a todo el país. La verdad que estuvo bien elegida la plataforma y nos acompañó en este proceso.

### **¿Cuáles eran tus expectativas al montar un Ecommerce?**

Empezamos a ver un crecimiento grande en el mercado de mascotas, de hecho hace casi dos años adoptamos perros y nos movemos en ese ámbito también. Se mezcló un producto que empezó a funcionar y un mercado que crecía y nos gusta. Hasta ese momento cada uno mantenía su trabajo de 9 a 18 y la expectativa estaba puesta en

que eso cambie y nos podamos dedicar a esto 100% y vivir del proyecto. Tenemos un producto físico, pero al virtualizar todo lo demás, parece ser alcanzable.

### **¿Qué funciones creías que ibas a poder usar?**

Queríamos ver la venta desatendida, algo que no quería usar, sino que usara el otro. Eso era lo fundamental para poder escalar. El producto tiene sus secretitos, según el tamaño del perro, la raza, etc. entonces una tienda era importante para mostrar y explicar el catálogo. En las redes sociales la gente te llega en distintos tiempos y tenes que repetir las cosas. Es muy tedioso.

### **¿Cómo llevas las métricas de tu negocio?**

Todo en Google Analytics la parte de la tienda y la parte de ventas en un ERP. Tenemos varios canales, por Tienda Nube, MercadoLibre, y venta directa offline, así que la ventas en general van por el ERP atrás, pero el Ecommerce va por analytics.

### **¿Usaste alguna métrica o herramienta para proyectar el emprendimiento antes de comenzar? (ROI esperado, plan financiero, etc.)**

No, la verdad que no. Lo que invertimos fue tiempo, no tanto dinero, así que era todo ganancia, salvo los materiales y la construcción. Pero no vimos como algo necesario hacer proyecciones. El Ecommerce y todo lo que necesitábamos era muy barato y lo que no sabíamos era cómo usarlo, así que lo que invertimos fue tiempo para aprender.

### **En la etapa de planificación, ¿Cuánto tiempo diario pensabas dedicarle al proyecto?**

Hoy es un proyecto full time de los dos. Arrancó ella part-time, después yo part-time y después los dos full time. Ahora tenemos dos empleados más, con lo cual ya somos 4 full time trabajando en esto. Por supuesto que fue de a poco, creciendo despacio,

aunque como te decía, en la pandemia se aceleró todo. Pero por suerte esa expectativa de la que hablábamos, se está cumpliendo y ahora queremos seguir creciendo.

**¿Cuáles fueron los desafíos y barreras de entrada que encontraste al querer iniciar el negocio?**

No recuerdo que hayamos tenido una barrera de entrada. Creo que lo más complejo era que el mercado no conocía el producto y ni sabía que lo necesitaba. Te diría que alrededor del producto, mostrar cuál era el valor. Como tiene buena pinta el producto se hace fácil venderlo y cuando encuentras gente más sensible a los animales, más los veterinarios que lo recomiendan, nos ayuda. Ahí nos baja esa barrera de entrada, pero creo que fue esa.

**Si ya pasó alguna fecha de alta demanda, como el día de la madre o Navidad ¿cómo manejas esos picos de demanda?**

Si, claro! El día del animal y el HotSale, por ejemplo. La logística es un problema en esas fechas, porque no somos solo nosotros, entonces es difícil prometer la entrega. Hacemos promos y aprovechamos. Y el pico de demanda, por lo general intento anticiparlo. Trato de hacerme más stock. Y lo que nos pasa es que no son picos, son escalones, el pico después no baja y pasa a ser nuestra nueva base. Por ahora es así, por eso estamos creciendo mucho, con gente, oficina, etc. Y la verdad que la gente acompaña, tiene paciencia. No suelen ser productos de urgencia, inclusive si es un regalo. Atajamos los reclamos, que son pocos, pero por ahora con 100 pedidos por mes promedio lo podemos manejar. A veces pasa que en 5 minutos después de la compra despachamos, si justo viene el correo. No somos estrictos con las fechas de envíos o momentos específicos. Por ejemplo, los lunes está lleno de pedidos, porque el fin de semana se pide mucho, y lo manejamos con tranquilidad. Y la verdad la gente no se queja, nos acompaña.

### **¿Cómo te manejas con los proveedores?**

Me llevó más tiempo del que hubiese querido, pero estoy poniendo a punto el ERP y a partir de ahí, vamos a ser más programáticos con las compras. Hace 25 años que laburo en canal de distribución de informática, así que la experiencia la tengo, y lo estamos implementando acá. Un desafío importante con los proveedores es la inflación, la verdad que eso complica todo. Estás publicando productos, metiendo cosas nuevas y de golpe, en la mitad, te llega un 20% más de un proveedor. Entonces estás todo el tiempo modificando esa parte.

### **¿Me podrías contar sobre los problemas que tienes en el uso diario de la plataforma elegida? Problemas reales que hayas tenido en la operatoria de la tienda.**

Falta flexibilidad para meter ofertas, el servicio técnico está demorando más de lo normal, y hay una funcionalidad que no tienen que es mantener dos listas de precios. Podría tener mejor desarrollado el CRM. Por ahí también le falta mejorar en los templates, aunque sean premium con un costo. El ecosistema de aplicaciones te permite completar funcionalidades que ellos no ofrecen, así que eso está bueno. Hoy para mantener tiendas B2C y B2B tengo que tener dos tiendas distintas, no puedo mantener esa diferencia.

### **¿Usas herramientas adicionales de marketing o venta (CRM, POS, ERP)?**

Lo que te dije antes, el ERP. Después para la parte B2B, me hice yo una planilla semi automatizada con la API de MercadoLibre y veo algunos datos de la gente que yo le proveo y vende por ese canal, entonces por ejemplo les empecé a avisar proactivamente cuando una publicación se le pasaba por stock y les ofrecía mandarle más mercadería. Después de un mes haciendo eso, ya los clientes me pedían que le

mande sin avisarles, con lo que fue un acierto total. Pero esto no está integrado a Tienda Nube, cómo lo manejamos nosotros, en general tenemos stock infinito, pero en MercadoLibre es distinto porque si no tenes stock y vendes, te castiga. Te da visibilidad, pero es un problema porque tenes que estar muy atento.

**¿Tenés algún tipo de pauta tradicional u online?**

Si, tenemos Google Ads, algo de Instagram y también usamos nano-influencers del rubro. Pero en general nos basamos más en lo orgánico, pero la publicidad alimenta también su parte, pero no es lo fundamental. Tenemos alguien que nos hace contenido. Y en general nos va bien. Tengo entendido que el CTR es del 1.5% de benchmark y el nuestro es de 3%, así que estamos muy bien. Ahora nos está por llegar un producto nuevo, y ahí sí vamos a armar campañas específicas y utilizar el remarketing para que todos los que ya nos visitaron vengan a ver lo nuevo.

**¿Qué crees que falta para que tu operación de Ecommerce sea completa e ideal? (pensar en funcionalidades, integraciones, operaciones repetitivas que se puedan automatizar, etc.)**

En la parte de Ecommerce jugar más con el newsletter, herramientas de cross-selling y up selling. Agregar la parte de opiniones, creo que le va a dar credibilidad. La gente está muy contenta con nuestro producto y no lo estamos capitalizando. Tener recompras, aprovechar mejor la base de clientes. Y después desarrollar nuevos nichos de mercado relacionados. Pero eso lo estamos pensando.

**¿Cómo esperás que tu negocio crezca a futuro?**

Queremos crecer exportando. Creo que es por ahí, lo geométrico va a venir por afuera. Aunque hay para mejorar y crecer acá, lo ideal es ir por afuera. Ahora estamos haciendo un desarrollo nuevo de los comederos en plástico reciclado y eso se vende

bien. Ahí tenemos que crecer. No sabemos bien sobre las necesidades técnicas o logísticas aún, pero creo que es por ahí el camino grande.

### **Entrevista 3**

**Rubro:** Distribuidores de materiales para construcción en seco y pinturas

**Plataforma:** Tienda Nube, luego PrestaShop + ERP a medida

#### **¿Cuándo empezaste tu emprendimiento?**

Con lo que es puertas, en 2010. Veníamos creciendo, bien. Habíamos comenzado el proceso de expansión, tomando vendedores y creciendo un poco, certificamos normas ISO también, y bueno, nos salió mal. Empezamos a tener problemas financieros más que nada. Y bueno, después cuando me puse a hacer la tesis (MBA), vi que el modelo de negocio que estábamos pensando nunca iba a permitir pagar una gerencia. Amortizamos las máquinas, pero no íbamos a poder pagar una gerencia por un tema de escala del mercado argentino. Entonces ahí fue que empezamos a ver otros productos y comenzamos a distribuir materiales para construcción en seco. Y después la pintura vino con la cuarentena. De la nada, cuando estaba buscando otro producto, llegaron los pallets de pintura, vino la cuarentena, quedamos cerrados y lo único que podíamos hacer es vender pinturas. Entonces, la pintura se convirtió en la mitad del negocio actualmente. El Ecommerce había arrancado antes igual mientras estábamos haciendo la maestría, no sabíamos qué vender porque vendíamos todo B2B. Tuvimos varios intentos de armar una plataforma B2B, no un Ecommerce, para que el cliente pueda entrar al sistema general, hacer pedidos y consultar cuenta corriente. Pero bueno, era muy chica la empresa. Por un tema de falta de escala y falta de tiempo quedó todo armado pero los clientes no lo usaban. Después con el material en seco, vino el Ecommerce, justificó la compra del dominio nuevo también. Y queremos ahora integrar el Ecommerce con la plataforma B2B.

**¿Arrancaste directamente con una tienda online o comenzaste en otra plataforma?**

Si, directo a Tienda Nube y lo integramos con MercadoLibre. Empezamos a vender donde incorporamos construcciones secas y pinturas, ahí empezó a moverse un poquito.

**¿Cuáles eran tus expectativas al montar un Ecommerce?**

Y básicamente subir el flujo de el número de operaciones o el flujo de ventas porque nosotros el alcance lo teníamos. Al venir de una venta mayorista, estábamos acostumbrados a entregas lejos, entregamos a todo el país. Con las puertas, desde Córdoba para abajo, el precio era competitivo, y estábamos acostumbrados a la logística de entrega un poco más lejos. Yo pensé que con Ecommerce iba a tener un ticket promedio más chico, pero que la entrega medianamente debería estar resuelta con lo que ya teníamos armado, cosa que no fue así. O sea, se complicó muchísimo en el tema de la entrega. Le había dado el alta a un operador logístico para lo que es pinturas que es más fácil de ofrecer, una entrega más rápida, y el resto una entrega una vez a la semana, como lo hacemos habitualmente. Y bueno, entre medio se fundió el operador logístico, desapareció. La pintura es un producto fácil de mandar, pero no de meter en caja. Entonces ya estoy viendo que otro operador logístico trabaja con las latas directamente. Principalmente la expectativa era eso y acercarnos un poco más al público que era el problema que teníamos con las puertas, al ser B2B, si no era en una exposición, no teníamos acceso a la opinión del usuario final de nuestros productos y muchas veces uno hacía modificaciones o cambios basado en lo que decía el mayorista que no era la opinión real del público. Al mayorista lo único que le interesaba muchas veces era bajar el precio y al usuario le interesa que el producto sea bueno al menor costo y no es necesariamente lo mismo. Entonces,



pretendía también esa aproximación o mayor flujo de interacciones con el cliente o el usuario final.

### **¿Qué funciones creías que ibas a poder usar?**

La parte logística de entregas. Pensé que iba a poder sacar más provecho. Después terminó siendo un poco que es más lo que tenemos que desarrollar nosotros que lo que está desarrollado porque está hecho todo para paquetería más chica y nosotros tenemos bultos más grande, más pesado de menos valor. Entonces a la logística por ahí no le pude sacar el jugo. Y la otra cosa que no probé todavía, que sigue en plan y que es el próximo paso, es ver cómo integrar un calculador online. La persona pone, quiero hacer un cielo raso de tanto por tanto, armar la tablita como para que tire el después y arme el presupuesto. Ese es el próximo paso.

### **¿Cómo llevas las métricas de tu negocio?**

Tenemos muy pocas operaciones, todavía hay cosas que quedaron mal armadas de la implementación nueva de PrestaShop y no le estamos metiendo publicidad para no quedar mal. Entonces, no hay muchas operaciones. Hoy no estamos llevando más que el número de operaciones y subiendo ese número ya estamos contentos. El problema de ser chico y querer hacer las cosas a lo grande. En el momento que nos fuimos a la reunión y nos presentaron lo que hicieron, la persona la tenía armada, me presentó un ejemplo de una compra B2C y B2B, todo anduvo perfecto y aprobamos la implementación. Dos meses después, cuando tuve el tiempo de sentarme, para publicar todo andaba solo con el cliente quien nos mostró. Por un tema de integración en la plataforma PrestaShop, no nos pedía barrio y no era obligatorio pero en el sistema ERP, si no ingresaba con un barrio ya precargado, no tomaba el cliente ni tomaba el pedido y se bloqueaba todo. Entonces fue todo de cero. Uno presenta el ticket (a la empresa de desarrollo) y lo corrigen. Pero bueno, como que se nos frenó

un montón, todo el año pasado se nos fue en eso. Hoy ya está andando y logramos subir todas las imágenes como para que quede bien. Entonces uno va agrupando los artículos, de acuerdo a como lo tiene el sistema por rubro y súper rubro como para no tener que hacer dos modificaciones. Bueno, hoy que empecé a modificar para que sea más fácil la navegación, nos enteramos que no se modifica en la página. No sé qué regla sigue, o cómo está integrada, pero no se modifica por rubro y súper rubro como nosotros necesitamos. Entonces me queda modificar ese detalle, pedir que lo corrijan y bueno, meter fotos reales. Y ahí empezaremos a meter plata en Google Ads, que es la forma de canalizar más tráfico.

**¿Cuáles fueron los desafíos y barreras de entrada que encontraste al querer iniciar el negocio?**

La logística, yo pensé que la teníamos más resuelta. Y no, fue un problema por el tema del producto que vendemos nosotros. Y después un buen manejo de redes sociales que ahora venimos avanzando. Tenemos Community Manager, contratamos un servicio de atención telefónica también para cuando no podemos cumplir con nosotros o estamos con poca gente. Fueron barreras de entrada porque fue difícil de resolver. Dentro de todo la parte logística, como yo tengo más capacitación en el tema y me gusta, es más fácil y lo resuelvo mucho más rápido. Pero la parte de Community Manager o la de manejo de redes nos costó bastante, sigue costando todavía, no está bien explotado. Otra barrera de entrada es la integración de medios de pago. Cuando uno se sale un poco del estándar de MercadoPago o lo que te ofrecen las plataformas también, no hay mucho, es medio complicado. Nosotros no lo pudimos hacer. Estamos con eso. Y, por ejemplo, el rubro de construcción que tenés el Ahora12 u otros planes de pago que no trabajan con MercadoPago te limita.

**Si ya pasó alguna fecha de alta demanda, como el día de la madre o Navidad  
¿cómo manejas esos picos de demanda?**

No, no es un rubro que la gente compra mucho todavía en Ecommerce. Nos pasó un montón de veces, al menos la demanda local que entran por la página eligen y terminan llamando al local y compran, o compran por WhatsApp pero al local no van. Es como que hoy está en un mix por ahí. Mira en la página, averiguan la información de lo que quieren en la página. Lllaman al local, piden el link de pago y gestionan todo a través de WhatsApp, como que la gente igual necesita mucho el contacto con la persona. Y se comunican al vendedor el arma del presupuesto lo aprueban, manda el link de pago y bueno, la factura y coordina todo sería como una venta presencial, pero a través del WhatsApp. No sé por qué genera más confianza eso todavía. Yo supongo que será porque le falta mucho desarrollo a nuestro Ecommerce. Donde el calculador esté funcionando, supongo que será más fácil.

**¿Crecen los reclamos de tus clientes?**

Cuando está cerca de las fiestas, la gente quiere terminar los quinchos o las casas cerca de la fiesta y fin de año en el rubro de construcción, siempre es complicado. Pasan Navidad y año nuevo y ya está tranquilo. Pero desde el primer día de diciembre hasta antes de Navidad, siempre hay pedidos en cantidad y reclamos y la gente está medio histérica.

**¿Cómo te manejas con los proveedores?**

Es chica la empresa pero todo a través del ERP. Todavía no tenemos un departamento de compras armado. Estamos mi hermano y yo, que somos los socios y lo vamos organizando. Y focalizamos mucho en calidad más que en precio. Para nosotros nos

impacta más una falla de calidad que un incremento de precio. Es una variable más crítica a la hora de elegir un proveedor o cómo gestionan las fallas.

**¿Me podrías contar sobre los problemas que tienes en el uso diario de la plataforma elegida? Problemas reales que hayas tenido en la operatoria de la tienda.**

Yo creo que recién cuando empecemos a operar un poco más iremos viendo porque la mayoría de los problemas que tuvimos no fueron de PrestaShop, sino de integración con el sistema. Todas las fallas que se van detectando, puntos a mejorar o inconvenientes están de la mano de la integración, no de la plataforma. Así que no sabría qué limitante tiene o cuál sería, hoy todos los problemas están en integración. La idea, es también expandirnos a otros mercados. Si el Ecommerce queda bien, deberíamos pulir bien la parte operativa y si alcanzamos nuestro objetivo de 10.000 operaciones por mes en un par de años, la idea es ver a partir de qué punto justificaría un nuevo galpón y poder analizar si conviene abrirlo acá o en Uruguay, por ejemplo, que sería un punto más cerca o salir de Argentina. Yo siempre todo lo que armó son negocios que de cierta manera puedan salir o no dependan de la Argentina. Hasta no llegar a cierto volumen y escala, lamentablemente uno no puede pensar en otro lado, pero la idea con esto es saber el volumen mínimo que lo permitiría y después hacerlo. O sea, mi idea de expansión es a través de eso armar un depósito logístico en el nuevo punto que se intenta abastecer y ya sea nuevo o parte de lo que ya se tiene como punto de partida.

**¿Usas herramientas adicionales de marketing o venta (CRM, POS, ERP)?**

Sí, tenemos un CRM que hoy está, lo seguimos pagando, pero prácticamente en desuso. Entre medio se vendió a otra compañía, perdimos parte de la base de datos. Y bueno, no lo estamos usando hoy en día. Sí contratamos un servicio que este que gestiona los teléfonos y contacto con el cliente. Es como un servicio tercerizado de CX. Atienden el teléfono y contestan mail en horario comercial, de 9 a 18, como si fuese parte de la empresa, para tener un poco de trato personal con la gente que lo busca. Eso lo incorporamos porque el Ecommerce tarda en arrancar, pero una vez que arranque el crecimiento es exponencial, distinto que el retail tradicional que depende del volumen de crecimiento de acuerdo a la cantidad de gente que tengas atendiendo.

### **¿Tenés algún tipo de pauta tradicional u online?**

Solo en redes hacemos. Más que nada, a la página. Pero sí en redes estamos haciendo algo, pero bueno, el flujo grande igual viene de Google, más que redes. Igual para el mes que viene, la idea es arrancar con las campañas de Google. Después con poca plata de la experiencia nuestra se hace diferencia. Supongo que iremos metiendo e incrementando de acuerdo a la demanda o para que no saturemos porque es más difícil crecer en operación. Sumado que la idea también es salir poco acá a las zonas aledañas. Yo tengo ganas de ver la posibilidad de implementar un tótem que permitan ingresar a la página, a ver si lo podemos dejar en los barrios cerrados, a ver si sirve como al menos como para marketing y para que la gente se acostumbre o llame la atención o quiera entrar a la página o ver si ayuda a generar confianza. Lo que es construcción el público es un poco más grande. El público de 30 años, 40 años para abajo, es el que compra por Internet. En construcción, se da el caso de compra de gente mayor, o sea, más de 40 años. Pero es un hábito de consumo.

**¿Qué crees que falta para que tu operación de Ecommerce sea completa e ideal?  
(pensar en funcionalidades, integraciones, operaciones repetitivas que se puedan automatizar, etc.)**

Mejorar la página. La navegabilidad en la página o cómo buscan los productos mejorando eso ya estaría. Hacer el calculador ya es un diferencial que nadie tiene acá en Argentina desde la competencia nuestra, con eso marcamos mucha diferencia. Y todo eso se lo tengo que pedir a la empresa de desarrollo.

**¿Cómo esperás que tu negocio crezca a futuro?**

Que más de la mitad de las ventas vengan por el Ecommerce. Nosotros estamos focalizando todo al Ecommerce. Tenemos que tener el canal de ventas tradicional porque si no, uno no vende, por el rubro, pero el foco está en el cómo ya sea para canal mayorista o minorista. Y sí, supongo que en tres años más de la mitad de lo que vendemos debería estar ingresando por canales digitales y más también nos estamos metiendo mucho. Si logramos que la plataforma B2B funcione, la realidad es que a la constructora, los arquitectos y estudios de arquitectura, todo le queda más fácil donde uno logre que funcione y el cliente tenga acceso a su cuenta, sus operaciones, remitos y facturas. Yo creo que veo una base exponencial de crecimiento.

## **Entrevista 4**

**Rubro:** Equipos de música

**Plataforma:** Tienda Nube

### **¿Cuándo empezaste tu emprendimiento?**

Arrancamos hace ocho años muy de a poco prácticamente como un hobby que después con el tiempo se fue transformando en algo más serio. Y arrancamos vendiendo con mi novia en Argentina unos sintetizadores monofónicos y en un momento, hace un poco más de un año, decidimos hacer un sintetizador polifónico que teníamos miedo que no se venda porque es un producto bastante más caro. Pero al final, tuvo una mayor salida, en especial fuera de Argentina. Antes vendíamos casi todo en Argentina, y ahora vendemos casi todo afuera de Argentina.

### **¿Arrancaste directamente con una tienda online o comenzaste en otra plataforma?**

Bueno, hace ocho años era todo bastante distinto. Por ejemplo, nosotros vendíamos por MercadoLibre. En ese momento MercadoLibre tenía otro target. Ahora estamos apuntados a empresas grandes que venden un montón. Nos dábamos a conocer a través de grupos de Facebook. Eso también cambió un poco hoy en día porque tal vez está más de moda en Instagram y más con el tiempo fuimos armando nuestra propia página. Y después este año decidimos poner Tienda Nube porque era un poco más flexible en cuanto a tener el control y poder agregar nuevos productos. Últimamente el canal principal de ventas para el público de fuera de Argentina es Tienda Nube. Llega a través de algún vídeo de YouTube. Muchas veces, caen en la tienda y compran. El público de Argentina suele contactarse por mensaje, Instagram o Facebook. Muchas veces tenemos por ahí más medios de pago para los clientes de

Argentina porque tenemos cuotas o pagos por transferencia por algún descuento. Entonces, algunos como es un producto caro te piden pagar la mitad por transferencia y mitad en cuotas. Con los clientes de acá por ahí tenemos más ese intercambio y por ahí a través de Instagram o Facebook le armamos un link de pago por la mitad para que pague la mitad con tarjeta y la otra mitad por transferencia.

### **¿Cuáles eran tus expectativas al montar un Ecommerce?**

En realidad te comento un poco una parte que tal vez me la salté. Pero en un momento, dimos un pequeño saltito con un producto un poco más profesional. Y nos dimos cuenta que teníamos que tener una página, al margen de las redes sociales. Nos manejamos con la página en Facebook solamente. Entonces, conseguimos el dominio y como a mi me cuesta delegar, armé yo la página en HTML que parecía de 1996, pero necesitábamos una página y quería hacerla yo. Y como teníamos un solo producto, era como que no había mucho para poner. Título, descripción, unas fotos, videos y un botón de mercado pago para comprar. No sé si eso se considera Ecommerce, pero bueno, eso es lo que teníamos. Después, agregamos otro producto más y seguimos un poco con lo mismo. Y en un momento saltamos a WordPress y le encargamos a una chica que era diseñadora que nos armara una página. Ahí quedó un poco más presentable, pero después dependíamos de esta chica que nos había armado la página por sí había modificar algo o había una especificación que estaba mal. Queríamos cambiar el precio, y no podíamos hacer nada nosotros. Entonces eso no nos servía. Y ahí nos pusimos a buscar otras plataformas.

### **¿Qué funciones creías que ibas a poder usar?**

Una cosa que no logro del todo con Tienda Nube, pero que me gustaría, es donde anotar cada una de las ventas, o los movimientos de dinero de una venta, compra de componentes, pago del alquiler, etc. Pensé que con una plataforma Ecommerce iba a



ser más ordenado la planilla de Excel que teníamos de las ventas y los clientes, que se genere sola a través de la plataforma. Que se vaya restando el stock con cada venta, por ejemplo, poder visualizar cuando un producto tiene poco stock, no sé que se integre también algún formulario de consultas. Bueno, todo el tema del formulario de para pedir la dirección de envío, si el cliente quiere hacer algún comentario sobre el pedido, y es justamente es un poco lo que buscábamos de una plataforma de Ecommerce porque antes, había un link de pago a Mercado Pago y un botón de pago de PayPal para clientes internacionales. Entonces, muchas veces había que escribirle al cliente para pedirle algún dato. Por ejemplo, en Mercado Pago había que pedirle la dirección por la factura, en PayPal se puede poner la dirección de envío, pero el correo se suele pedir por teléfono. Así que la idea era que todo eso esté integrado, esas eran mis expectativas también.

### **¿Cómo llevas las métricas de tu negocio?**

Esa era otra de las expectativas que tenía con la plataforma, que me genere ese tipo de métricas en general. Lo que miro de la Tienda Nube son la cantidad de visitas y obviamente la cantidad de ventas. Y no me estoy metiendo mucho más que eso.

### **¿Usaste alguna métrica o herramienta para proyectar el emprendimiento antes de comenzar? (ROI esperado, plan financiero, etc.)**

No, eso no lo hice en primer lugar porque es bastante complicado con la inflación en Argentina y las cosas están cambiando. Por otro lado, yo creo que está bueno encontrar un término intermedio entre la persona que planifica todo y el que se manda a hacer todo así como que se tira la piletta. Porque creo que si uno trata de planificar todo y hasta que todo esté perfecto, se puede terminar no haciendo nada, tampoco el otro extremo de hacer sin pensar. Entonces, si hicimos un análisis de los costos de los productos, hicimos en algún momento, por ejemplo, lo que solemos hacer es analizar

cuántos tenemos que vender en un mes para cubrir los gastos y recién ahora estamos pudiendo hacer como si fuera un presupuesto anual con unas ventas proyectadas. En base a los datos de ventas del año pasado, justamente es las ventas lo que es más difícil de predecir porque ahí, como muchas variables, sobre todo en un producto nuevo, estamos aprendiendo mucho. Hubo un vídeo de YouTube que tuvo 40,000 vistas y creemos que eso nos trajo montón de clientes y por ahí no lo teníamos en cuenta. Y después, en el que habíamos hablado un producto nuevo nos pasó un poco al revés íbamos publicando en Facebook lo que íbamos haciendo en un grupo de sintetizadores acá en Argentina. Teníamos muy buenos comentarios de intención de compra pero después no se concretaban. Pero bueno, volviendo al tema del análisis, hicimos un análisis de los costos básicamente que no sean más el costo que la venta y lo estamos haciendo cada vez más detallado en el sentido de que estamos considerando el costo de los materiales, el costo de la Comisión de mercado pago. PayPal, el costo del envío, también algún costo extra por las dudas, mano de obra, etc.

**En la etapa de planificación, ¿Cuánto tiempo diario pensabas dedicarle al proyecto?**

No, nunca me puse fulltime, hasta ahora ha sido como un side-project part time. Recién ahora puedo considerar los números como para dedicarme totalmente. Estoy pensando un poco en eso de acá a un año, tal vez si dedicarme totalmente.

**¿Cuáles fueron los desafíos y barreras de entrada que encontraste al querer iniciar el negocio?**

Creo que un desafío importante es tener que hacer muchas cosas que no sabía hacer. Por ejemplo, no sé tratar con los proveedores, responder a los clientes, manejar el tema de los envíos, el tema de la página. ver después una plataforma de Ecommerce,

el tema de los pagos, el tema de impuestos que bueno nos maneja una contadora. Temas de exportaciones e importaciones que se puede hacer que no se puede hacer, cuando y cuanto hay que pagar. También hay desafíos técnicos. Pero bueno, eso digamos si bien son desafíos, son desafíos que me gustan, eso se supera con esfuerzo, pero más fácilmente.

**Si ya pasó alguna fecha de alta demanda, como el día de la madre o Navidad ¿cómo manejas esos picos de demanda?**

En el verano es el pico de demanda, pero creo que no tenemos suficientes datos como para afirmarlo así con mucha seguridad. De hecho, en este momento estamos un poco faltos de cubrir la demanda. En los últimos dos meses nos aumentaron mucho las ventas. Creo que un poco por este vídeo de YouTube. Y también porque nosotros publicamos sobre un producto nuevo, por ejemplo, sacan artículos en páginas de sintetizadores y eso también atrae bastante atención. También vimos que algunos usuarios empezaron a hablar del sintetizador en foros como Reddit. Esto hace que nos quedemos sin stock. Habilitamos una preventa con cierta espera, nos volvimos a quedar sin stock. Empezamos una segunda preventa y tratamos de regularizar todo. Otra cosa que tenemos acá es que estamos haciendo exportaciones por courier y entonces tenemos un límite de dólares por día. Y en la práctica, tratamos de que sea cada dos días, es el límite por si se llegan a juntar dos envíos que hicimos, por ejemplo, hacemos un envío hoy y se retrasa un poco y llega a la aduana mañana y mañana hacemos otro y se va rápido. Entonces se juntan los dos y se traba en la aduana de acá. Entonces, esa es otra limitación que tenemos. Lo que estamos haciendo ahora en este momento justamente es tratar de sistematizar más todo. Porque hay cosas que uno hace de una manera cuando va a ser un producto más

artesanal que va a fabricar pocas unidades por ejemplo dos por mes. Uno lo hace por ahí más artesanal.

### **¿Cómo te manejas con los proveedores?**

Estoy tratando de armar un Excel gigante con los componentes, un inventario, pero lo que me está pasando es que a veces de dejar de cargar alguna cosa y ya se desordena todo. Y en general, trato de priorizar o bien las cosas que no se consiguen, por ejemplo, hay un DSP que utilizamos para la parte de efectos, procesador digital de señales, que no se conseguía por ningún lado. Tuvimos un problema con un proveedor que habíamos comprado 60 y nos dio 30. Entonces, bueno, recurrimos a un proveedor que nos cobró cinco veces más. Pero bueno, lo conseguimos de entonces. Por ejemplo, las cosas que sabemos que son difíciles de conseguir, tratamos de tener un buen stop para parar varios meses o para un año. Y también priorizan las cosas que que tardan, por ejemplo, para hacer los gabinetes suelen entregarlos a dos meses. Entonces, tratamos de priorizar y planificar con anticipación. Hay algunas cosas, por ejemplo, algunos conectores o algunos tornillos que los compro en mercado libre y los obtengo al otro día. Entonces, esas cosas por ahí no me preocupan tanto. Me preocupo más por las otras. Y ahora estamos pidiendo las plaquetas soldadas. Y tratamos de que vengan casi todos los soldados. Lo que nos queda normalmente por soldar son algunos componentes difíciles de conseguir o cosas que sean físicamente más grandes como los conectores. Todo eso está dentro de mi cabeza. También porque no es algo de todos los días por ejemplo, lo que son componentes electrónicos con la pandemia empezó a ver escasez y normalmente no era algo que hubiera que preocuparse tanto de que no iba a haber, se compraba lo necesario. Y si se necesitaba más, se compraba más, ahora cambió un poco de eso.

**¿Me podrías contar sobre los problemas que tienes en el uso diario de la plataforma elegida? Problemas reales que hayas tenido en la operatoria de la tienda.**

Bueno, ahí tengo un montón para explayarme. Lo que veo que no está muy bien implementado es el tema del soporte para varios idiomas y para varios países, por ejemplo, una cosa que me cuesta mucho un problema que estamos teniendo con los clientes de Estados Unidos, por ejemplo, tienda nueva cuando te pide los datos de envío, te pide calle número, etc. Bueno, eso lo traduce como *address*, *number*. Entonces imaginate que eso ya es confuso porque *address* para un Norteamericano es distinto, viene el número primero, etc. y después en *number* no sé qué poner, mi número de teléfono? Entonces eso los confunde, después piden alguna parte del distrito que generalmente tampoco aplica en Estados Unidos. Creo que no aplica en Canadá tampoco. Y en la mayor parte de los países de Europa tampoco. Muchos clientes escribieron preguntando esas cosas. Quieren comprar, pero no saben cómo completar un simple formulario. Y además eso te lo requiere Tienda Nube. Y bueno, hay dos cosas con eso. La primera es que no estaba traducido. Creo que ahora hace poquito lo cambiaron, pero decía número de documentos, o sea, aunque esté en inglés, te lo decía en español. Mucha gente ni siquiera entendía. Y eso es una información que acá en Argentina, uno le da el número de documentos a cualquiera, en Estados Unidos tienen el SSN que no se lo dan ni a la madre. Entonces es un poco chocante o confuso. Yo lo solucioné poniendo en alguna parte como un cuadrado de información que dice si algún campo es requerido, pero no aplica poner "no aplica" y listo, pero ese es un problema. También otro problema es que hay gente que en realidad lo sé porque me dicen algunos clientes, pero hay gente que crea el carrito y dice quiero comprar, pero después no sé, pasó algo en el medio, lo interrumpen o algo y salieron y entonces ya tenían la orden creada cuando crearon la orden. Por ejemplo,

si era el último en stock, me lo descontó y ya figura como que no hay más stock, pero el cliente todavía no hizo el pago. Y después no pueden volver a terminar. Eso pasó bastante que algunos decían me decían eso. Quise crear la orden, pero ahora no puedo pagar. Generalmente terminaba mandando un mail, que si quieren completar la orden, les creo yo manualmente el el link de PayPal. Ese es un problema que, como no tenemos un volumen tan grande de ventas, se puede hacer. Bueno, me imagino que es peor si uno vende muchas cosas chiquitas debe ser un problema, mandarle a los clientes un mail a mano para que paguen con un link dentro, además de engorroso es inseguro. Hay otros problemas con el tema de los envíos gratis. Mi idea era dentro de Argentina, ofrecer el envío gratis, hacia el exterior es caro. El envío cuesta 100 dólares. Ahora hay problemas con el tipo de cambio. Depende que cambio de tomes pero digamos entre \$100 y \$200. Entonces el envío a clientes del exterior lo cobro aparte y yo quería ofrecer envío gratis dentro de Argentina porque el valor del envío no es significativo para un producto de \$300.000 pesos. Eso no lo pude hacer. Quiero tener una plataforma de Ecommerce también para tener todo en un mismo lugar. Tener una planilla con todas las ventas, generar una estadística. Y tenemos algunas ventas por fuera de la plataforma porque nos contactaron por Instagram.

En especial con clientes del exterior. Porque lo quise hacer en un momento y no me aceptaba código postal del exterior. Solo tomaba de Argentina. El soporte es un poco lento, con un día o dos de demora, me imagino que si es un negocio donde se venden muchas ventas por día que por ahí no es nuestro caso, pero debe ser bastante complicado. Si tenés un día que no te funciona la tienda es un problema y mucha perdida de dinero. También tengo problemas para ver las órdenes de compra porque no sé qué problema hay pero cuando configuro como idioma principal inglés no me deja entrar a las órdenes de compra. Puedo ver las órdenes de compra entrando a los

clientes y buscar la última que compro. Y ahí puede haber la orden de compra o desde el celular. Eso me parece bastante malo.

**¿Usas herramientas adicionales de marketing o venta (CRM, POS, ERP)?**

Generalmente son todos clientes de única vez, salvo algunos casos excepcionales, pero generalmente son de única vez por más que nada por el tipo de productos, entonces no usamos CRM.

**¿Usas pauta publicitaria tradicional u online?**

No, no lo estamos haciendo. Alguna vez hicimos con poca plata pero no nos funcionaba. Creo que lo hicimos mal. Vamos más por lo orgánico. Y si nosotros queremos darle difusión a algo, sabemos que mandamos un mensaje diciendo usted vamos a sacar de nuevo sintetizador, por ejemplo, o esta promo o algo así. Ellos nos publican una nota en alguna página. Después se replican otras páginas y eso nos da bastante difusión. Creemos que eso nos funciona mejor que si hiciéramos alguna pauta publicitaria. También creo que hay que considerar que no es un producto de venta masiva. Es para un público muy específico, y creo que eso influye.

**¿Qué crees que falta para que tu operación de Ecommerce sea completa e ideal? (pensar en funcionalidades, integraciones, operaciones repetitivas que se puedan automatizar, etc.)**

Bueno, yo creo que tal vez esa integración con FedEx que es el correo que utilizamos, otra cosa, no sé si entraría acá o en las críticas hacia Tienda Nube, pero nosotros tenemos el plan ahora 12 que a ver, supuestamente son 12 cuotas sin interés, eso casi nunca existe, sino que son 12 cuotas con un interés relativamente bajo, que en muchos casos lo absorbe el vendedor. Entonces, normalmente, ¿qué pasa cuando lo absorbe el vendedor? Bueno, o bien gana menos o bien el vendedor te cobra el

interés, aunque lo hacen un pago. Qué es lo que suele pasar. Y después, el tema de las estadísticas que te muestra Tienda Nube me parece que es un poco incompleto. Podría ser, podría mejorar bastante, también lo que te decía de poder cargar las ventas, quedas por fuera de Tienda Nube para poder tener todo en un mismo lugar. Eso facilita bastante.

### **¿Cómo esperás que tu negocio crezca a futuro?**

Bueno, en particular, tenemos la idea de movernos de país para sortear todas las dificultades que tiene Argentina, esta inestabilidad económica límites para exportar, para importar, leyes que cambian todo el tiempo. Y por otro lado, para estar como más cerca de los clientes poder tener una política de devolución. Pero bueno, me lo imagino en otro país, Estados Unidos, por ejemplo, con una producción más grande con ventas tanto a clientes como distribuidores, que en este momento casi todos vendemos directamente a clientes. Con la producción ya más sistematizada, con algunos empleados que quedan en especial las tareas que que son más repetitivas y en mi caso, dedicándome más de lleno al diseño de productos nuevos. Manejando un poco mejor el tema de la difusión y el marketing ya fuimos aprendiendo.



## **Entrevista 5**

**Rubro:** Regalería

**Plataforma:** Tienda Nube

### **¿Cuándo empezaste tu emprendimiento?**

Sí, empezamos en septiembre del 2020 justo fue que queríamos arrancar para el día de la madre. Por eso me acuerdo. Como fue en octubre, el día de la madre, decidimos arrancar un mes antes. Teníamos con mamá, un estudio de danza y la pandemia nos obligó a cerrar. Y bueno, mi mamá es muy emprendedora, no puede estar quieta sin hacer nada. De mayo a septiembre organizamos todo y en septiembre lanzamos fue así como muy expresivo.

### **¿Arrancaste directamente con una tienda online o comenzaste en otra plataforma?**

No de una tienda en nube, llevamos todo juntos en realidad, la tienda, Instagram y Facebook. Las tres cosas al mismo tiempo.

### **¿Cuáles eran tus expectativas al montar un Ecommerce?**

Hacer crecer el emprendimiento. Sabíamos que íbamos a empezar de a poco. La idea era hacer crecer el emprendimiento, llegar a mucha gente, que después esa gente también nos compre el refill, que vendemos los productos a granel de un litro para que la gente pueda rellenarlo, como hacer nuestra clientela y que la gente siempre termine con nosotros. Mucha expectativa no teníamos, porque era un momento muy raro y no sabíamos cómo iba funcionar, además no teníamos idea de estas cosas tecnológicas. Nos esperábamos lo clásico, catálogo, carrito, esas cosas.

### **¿Qué funciones creías que ibas a poder usar?**

Sí, en ese momento empezamos de a poco y una función que queríamos ver resuelta era la logística. Empezamos entregando a nosotras por lo que era alrededor de nuestro barrio. Después investigando en Tienda Nube, vimos que se podían poner diferentes tipos de empresas que te hacían lo logísticos que se podían contratar. Y bueno, estadísticas de cuánta gente entra, que miró, el servicio de newsletter. Eso sabíamos que iba a ser importante. El servicio también que da a la tienda de hacer promociones, cupones de descuento,

### **¿Cómo llevas las métricas de tu negocio?**

En general la plataforma te da como una estadística muy sencilla, muy visual de cuánta gente entró, cuánta gente compró y cuánta gente dejó el carrito pendiente. Y eso lo miro directamente de ahí. Y después todo lo que es llevar el seguimiento de las compras de las ventas en nombre del cliente y todo eso lo llevo yo, un excel mío que tengo las ventas por un lado, porque nosotros también vendemos por whatsapp y por Instagram. No solo la compra sale por la tienda. Entonces yo ahí llevé una estadística de todos qué producto compró y por qué plataforma.

### **¿Usaste alguna métrica o herramienta para proyectar el emprendimiento antes de comenzar? (ROI esperado, plan financiero, etc.)**

No, nos mandamos. Mi papá tuvo fabrica muchos años y medio y nos dio una mano con el tema de costos. Pero nada más que eso.

### **¿Qué nivel de costos tenías planificado invertir?**

Y al principio lo que dijimos fue solamente inversión. Ingreso la verdad que no sabíamos si iba a funcionar como funcionó. Entonces no, no lo estipulamos, hicimos una inversión inicial, mi mamá, por su lado, yo por el mío. Y bueno, dijimos vamos a ver qué pasa con esto. Invertimos más o menos 50.000 pesos cada una para comprar

todo lo que era los insumos y la papelería también. Eso también me encargaba yo. Cuando a medida que se iban terminando las cosas, íbamos si metiéndole en el momento.

**En la etapa de planificación, ¿Cuánto tiempo diario pensabas dedicarle al proyecto?**

Pensábamos dedicar toda la mañana a lo que es las redes, la tienda y el armado de los productos que tienen que salir ese día para largarlos a la tarde después del mediodía ahí nos encargamos de despachar los productos y ya después a la tarde, dejábamos que corra todo lo que habíamos hecho la mañana. A veces sale algo espontáneo a la tarde que se tiene que entregar de hoy para la última hora o a la mañana siguiente. Bueno, se hace, pero la idea era hasta el mediodía, meterle pila y después, bueno, yo tengo dos en el colegio que vuelven a las tres de la tarde. Entonces, ya estar tranquila para ese momento, ir a buscarlas y organizarse para estar con ellas después que vuelvan. Obviamente hay días que no necesito más tiempo, por ejemplo, los días del proceso cuando tengo que hacer etiquetas nuevas y papelería nueva son dos días que estoy full time qué hay que no hay cuánto pedir y armar todo eso.

**¿Cuáles fueron los desafíos y barreras de entrada que encontraste al querer iniciar el negocio?**

Nosotros lanzamos con un solo producto, que era la caja con todos los productos dentro y mucha gente empezó a decir que no quería todo, sino algunos artículos. Era como muy personalizado por lo que decidimos después armar muchas mini cajitas con tres productos combinados. Ese fue el primer desafío, encontrar este punto. Tema a la logística también tuvimos que salir a buscar a alguien que nos hiciera las entregas porque ya no era alrededor de la cuadra. Viste ya empezábamos a tener no solo todo capital, sino provincia y otros lugares y nosotros entregar no podíamos.

Necesitábamos otra estructura. También intentamos lanzar con mercado libre. También nos llevamos una mala experiencia. Te da visibilidad, pero la verdad es que lo que te sacan es una locura. Así que también cerramos eso después de dos, tres ventas, cerramos el mercado libre. Esas fueron las primeras experiencias que nos dieron a entender cómo tenía que funcionar.

**Si ya pasó alguna fecha de alta demanda, como el día de la madre o Navidad ¿cómo manejas esos picos de demanda?**

Como vos mencionaste, día de la madre, navidad, día de la mujer también. Si ya sabemos lo que viene. Entonces, primero hacemos una revisión de lo que tenemos en tema stock, tema stock de todo, papelería, producto, esencias, cajas. Hacemos una revisión, un inventario y sabemos más o menos qué es lo que más sale y a raíz de eso, nos anticipamos y vemos que comprar. Además, es más lauro y se reciben mucho más mails. Se reciben muchas más consultas, estoy mucho más atenta al teléfono, obviamente. Pero cómo lo manejo yo, también estoy metida en lo que es el proceso. Lo puedo responder fácil, entiendo. Lo que más nos impacta es el tema del stock y el armado porque después también tenés cuando en una semana vendes 20 en la semana siguiente, vendes doscientas bueno, ya el tema del lugar de lo que ocupa y el armado el tiempo, todo eso ahí se involucro a mi papá. Muchas veces sale mi marido, así que sí, ahí participa toda la familia.

**¿Cómo te manejas con los proveedores?**

Todo eso entra en la planilla de gastos. Tenemos proveedores de esencias líquidas, velas, etc. No compartimos proveedores y de cada producto tenemos más de uno. Más que nada es en los productos donde la producción tarda mucho tiempo como jabones y velas. Entonces tenemos diversificados los proveedores. Lo manejamos desde ese mismo Excel.

**¿Me podrías contar sobre los problemas que tienes en el uso diario de la plataforma elegida? Problemas reales que hayas tenido en la operatoria de la tienda.**

Lo bueno, es que el soporte, genial. Una función que no tengo es dividir el GBA en los diferentes partidos y barrios. Y GBA es inmenso y no permite segmentarlo para cobrar envíos. La solución que me dieron, es que cuando vaya a la provincia, aparezcan las opciones para que el usuario elija el barrio, pero queda en la buena voluntad del usuario final. Es malo, pero en general la gente no miente. Otra cosa que no tienen es un calendario de entrega, para que la gente elija fecha de entrega. Lo tiene en realidad, pero te lo cobran aparte y es muy caro. Otra cosa, ayer tuve un problema, PayPal no aparece si el CP es de Argentina. Pero cuando un extranjero compra para regalar en Argentina no funciona. Otra cosa, quiero poner un popup con ofertas especiales, no se puede. El popup es solo para newsletter, no puedes customizar el mensaje. Después el tema del HotSale, quise bajar todos los productos un 20% y no me lo hacía bulk. Tengo que hacerlo uno por uno. Y lo mismo cuando pase el HotSale y quiera volver a los precios normales. Otra cosa es que no me deja poner más de 2 categorías principales y yo necesito más. No entiendo porque limitan eso, yo me tengo que adaptar al sitio, en vez de ser al revés. No tiene mucho sentido. Ahí necesita ser más flexible la plataforma.

**¿Usas herramientas adicionales de marketing o venta (CRM, POS, ERP)?**

Nuestro volumen de ventas no es tan grande, así que lo llevamos en forma manual, no usamos herramientas externas. Lo único adicional es un addon de productos relacionados dentro de la plataforma, pero no es externo.

**¿Usas pauta publicitaria tradicional u online?**

Estamos haciendo en Google un poco, pero lo que más nos funciona es Instagram que es donde la gente puede ver directamente nuestros productos. Trabajamos también con algunos influencers, muy pequeños, no de millones de seguidores, y eso también nos traerá buen tráfico. La verdad que no sabemos mucho del tema y es todo muy a pulmón y equivocarse y seguir. En el camino aprendes, pero sería genial que lo haga alguien que sepa o tenga una plataforma que te ayude a armar las cosas.

**¿Qué crees que falta para que tu operación de Ecommerce sea completa e ideal? (pensar en funcionalidades, integraciones, operaciones repetitivas que se puedan automatizar, etc.)**

La experiencia en general es muy buena dentro de la tienda y con los clientes, pero lo que es muy importante para nosotros, por ser regalos, es el calendario de entregas. En eso tenemos que ser muy precisos, es fundamental y sería un escalón más dentro de los servicios. Ahora nos contactan por WhatsApp para confirmar cuando queda todo solucionado.

**¿Cómo esperás que tu negocio crezca a futuro?**

Nos gustaría crecer en cantidad de clientes por supuesto, pero también en oferta y variedad de productos. Estamos empezando con productos más orgánicos y creemos que ahí hay algo muy interesante para explorar. Pero es un tema porque el color y el perfume se pierde rápido entonces necesitamos tener una rotación alta. Fidelizar a los clientes que ya tenemos y que nos compren más repuestos. Hacer acciones de branding para estar más en la cabeza de la gente.

## **Entrevista 6**

**Rubro:** Libros infantiles

**Plataforma:** Tienda Nube

### **¿Cuándo empezaste tu emprendimiento?**

Empecé a mitad de 2018, pre-pandemia.

### **¿Arrancaste directamente con una tienda online o comenzaste en otra plataforma?**

Empecé en redes sociales y boca a boca y con la tienda creo que empecé los primeros meses de 2019. No me manejaba mucho con redes sociales. No llegaba mucho a la gente. Y otro poco porque me costaba también mostrar todo lo que tenía. No era un stock muy grande, pero eran varios libros y ya se me complicaba como mostrar a la gente. Necesitaba una forma de que pudieran llegar y tal vez dejar de contestar algunas preguntas y que directamente la gente empezara a llegar a la página y directamente comprar sin mi como intermediaria.

### **¿Cuáles eran tus expectativas al montar un Ecommerce?**

Y esperaba también llegar un poco más de gente de la que estaba llegando por redes sociales. O sea, al principio hacía bastantes pozos. Después tuve un tiempo que hice un poquito menos después empecé un poco más, pero esperaba con la tienda poder llegar a todavía más gente. Tenía un blog en la tienda también.

### **¿Qué funciones creías que ibas a poder usar?**

Sí. Resolver el tema también de que ya los pagos se hicieran por ahí y hacer promociones. Eso era lo que más me interesaba. Poder hacer promociones y resolver

las formas de envío también. Porque muchas veces la terminaba resolviendo por mensaje de texto, pero ya poniéndoles todas las opciones en la tienda ya la gente directamente entraba y compraba ahí y decidía o bueno, si ante la última duda estaba me preguntaban algo, y después también el tema del blog me interesaba. Y pues, de poder recibir visitas y el tema del SEO también me interesaba para poder llegar a más gente. Igual nunca lo terminé de entender. Sinceramente, nunca terminé de entender. Entonces no me dio tanto resultado como yo esperaba, pero porque yo no terminaba de entenderlo, me ayudaron. Vi los tutoriales de la tienda, pero no, nunca terminé de entenderlo bien como para manejarlo.

### **¿Cómo llevas las métricas de tu negocio?**

No. O sea, las miraba, me fijaba, analizaba, pero no mucho. O sea, tampoco tenía mucha idea. Sí, me fijaba las visitas. O sea, lo miraba si me servía, pero me quedaba en el dato como que nunca sabía. Yo no sabía qué más hacer cuando bajaban. ¿Cómo hago para seguir subiendo?. Alguna vez me puse un poco más, tuve una charla con una chica que hacía como asesoramiento, no de la tienda. Alguien de afuera, como para ver cómo poder llegar a crecer ese número. Pero no, nunca pude en ese sentido. Nunca pude dedicarme más porque también tenía un montón de otras cosas que dedicarme de la tienda y del otro trabajo. Entonces, como nunca pude darle también ese empujón desde ahí de dar atención a las métricas. Y decir, bueno, voy por acá. Sí, puedo identificar momentos del día en en las compras o para poder hacer posteos o momentos del mes o momentos del año para hacer mejores posteos, o para hacer promociones. Pero hasta ahí.

### **¿Usaste alguna métrica o herramienta para proyectar el emprendimiento antes de comenzar?**



No, solo tenía ganas. Y me mandó después mi marido que tiene un poco más de idea, pero de mercado libre cuando entramos a mercado libre, si, él hizo un par de cosas en mercado libre para que para que crezca él tenía un poco más de idea de mercado libre porque ya había trabajado, pero nada. Él tampoco pudo seguir con eso. Entonces me quedé con algunas cositas que me había dicho de mercado libre a ver, se aplicaban, pero tampoco, tampoco podía darle todo el tiempo para hacerlo en la tienda.

**¿Qué nivel de costos tenías planificado invertir?**

Alrededor de \$100,000 pesos. Para stock, papelería, una diseñadora. Pero más que nada, fue stock.

**Y tenías alguna proyección de ingresos a partir de esa inversión?**

No. Es más, estaba trabajando en una empresa de traducciones pero trabajaba dentro de la empresa, full time. Y lo hacía en el horario del almuerzo. Y cuando salía y llegaba a casa, me ponía un ratito. Armaba posteos. Después me fui de la empresa más o menos cuando abrí la tienda. Y ahí me empecé a dedicar un poquito más igual trabajaba desde casa también, pero como que podía manejar un poco más mi tiempo y hacerlo desde casa y manejar la tienda un poco más.

**En la etapa de planificación, ¿Cuánto tiempo diario pensabas dedicarle al proyecto?**

No, yo pensaba que podía dedicarme un ratito a la mañana y a la tarde y listo. Y la verdad que me llevó un montón de tiempo. Y no me alcanzaba para hacer todo lo que necesitaba hacer. Por eso tampoco podía dedicarme a planificar demasiado ni a pensar después o cuando me sentaba a pensar cuando me tomaba el tiempo capaz que me baja un poco el trabajo me ponía a planificar un poco esto que te decía que mi marido me ayudaba con mercado libre. Pues ya estaba con las dos al mismo tiempo. Y

también me interesaba porque podía tener combinado los dos stock. Pero cuando yo entré en la nube, se podía tener combinado, después lo sacaron, lo pusieron en un plan más alto y se volvió impagable. Yo leo mucho con mis hijos. Entonces en realidad siempre había soñado con la idea de tener una librería. Nunca, me imagine una librería online sino me imaginaba el negocio físico. Había fantaseado como traductora, tener una tienda, tener mi estudio ahí como traductora y trabajar ahí. Entra gente cortas, vendes. Entonces me imaginaba algo parecido y más fácil todavía en casa con una tienda online. Imaginaba, contestó una pregunta a la mañana, un post y fotos y listo. Pero en realidad me llevaba muchísimo y a medida que pasaba el tiempo más cosas quería hacer y no me alcanzaba la plata y no me alcanzaba el tiempo. Y yo veía las otras chicas crecer, crecer sus librerías, crecer sus tiendas. Y bueno, se dedicaban solamente a eso. Entonces, si te dedicas 100% y todo lo que ingresos también lo puedes reinvertir, es mucho más fácil. Yo quise hacer muchas cosas y abarcar mucho en poco tiempo y con poco. Entonces no llegaba.

**¿Cuáles fueron los desafíos y barreras de entrada que encontraste al querer iniciar el negocio?**

Y desafío y barrera del no saber de negocios de nada. Casi que MercadoLibre fue mi mayor punto de venta porque mi marido lo sabía manejar un poco mejor y más o menos tenía un poco más de idea. Tenía Mercado Shop, pero creo que nunca entró nadie. Mi barrera fue el no saber de lo que me estaba metiendo a pesar de tratar de tomar estas charlas que te digo, había varias emprendedoras que seguía en Instagram así como gurús que te dicen todo. Y hacía varias charlas y terminaba la charla. Y yo digo sí, sí, sí, buenísimo. Tengo un montón de notas. Y cuando llegaba el momento de aplicarlo era no, no sé, no entiendo como.

**Si ya pasó alguna fecha de alta demanda, como el día de la madre o Navidad ¿cómo manejas esos picos de demanda?**

Sí, eran libros para chicos. Entonces era navidad y el niño. Bueno, también vendía libros escolares. Así que al comienzo de clases. Por ejemplo, el día del niño. Yo tuve tres días de niño hasta ahora. El primer día del niño fue bastante tranqui pocas ventas, el día niño del 2020 no me daban las manos para embalar, ese día al niño fue tremendo. Entraban las ventas a la tienda sin parar era increíble, tuve que correr. Corrí, corrí, corrí, me volví loca. Me había preparado bastante porque, bueno, la gente estaba en casa. Estaba haciendo bastantes posteos. Para el día del niño 2021, como ya había seguido costeando y tenía más seguidores. Y todo hice como una proyección de que iba a ser como, al menos como el año anterior o un poquito más. Entonces compré más stock. Compré stock de papelería de los stickers de las tarjetas y todo, y no fue tanto como el 2020. Y la primera navidad, casi que ni la cuento porque fue justo cuando empecé, así que fue era más boca boca. No tenía tienda, pero en la siguiente navidad fue mejor, pero no la locura del día del niño.

El segundo día del niño (2020), no pude cumplir con todo. Tuve muchos problemas con los envíos. Bastantes problemas con los envíos. Hubo un un envío que yo me confundí y nunca me había confundido envíos. Crucé paquetes en el correo. O sea, les pegué las etiquetas al revés. Ahí fue mi error. Pero después, sí tuve muchos retrasos del correo, me falló el chico. Uno de los chicos con quien yo trabajaba con dos motos con dos mensajerías una me falló y no llegó un paquete. Este chico de provincia ya me estaba entregando mal las cosas. Pero tuve dos o tres problemas de envío para el día del niño de cosas que no llegaron. Y eso me afectó bastante. Me afectó a mí, digamos, no afectó al negocio tal vez, pero me afectó a mí decir ahí empecé a sentir que no puedo con todo. La gente con un envío para el día del niño sea que lo están

esperando. Entonces, como que ya no podía seguir así. Bueno, tenía que buscar otra forma.

### **¿Crecen los reclamos de tus clientes?**

No en la tienda. Por lo menos desde la gente que compra por la tienda, ni mercado libre. Tuve reclamos, pero no, no sé, no eran reclamo, gente que canceló una venta y se equivocó y en vez de poner que ellos querían cancelar, la pusieron como que habían tenido un problema. Me hicieron un reclamo, tuve estos problemas que te decía antes del stock de que no me combina con mercado libre y tal vez después se vendía por la tienda y yo no había llegado a actualizar la tienda. Obviamente cumplía con el de mercado libre y después nada trataba de hablar con la persona que me había comprado por la tienda, como podía llegarle, mandarle un whatsapp o algo explicándole y trataba de resolverlo o conseguir el libro con un poquito más de demora, pero no fueron muchos tampoco.

### **¿Cómo te manejas con los proveedores?**

Proveedores de libros tenía más de 20. Y después tenía una diseñadora, una ilustradora, una imprenta. Pedía cuando veía que me quedaba sin stock. Para reponer estos libros ponía los que sabía que se vendían y si no volví a intentar con otras cosas así raras o otras cosas que veía que se estaban vendiendo y después para lo que era papelería. Pero no tengo una planilla pero me iba fijando bueno, me quedan tanto que cuando me quedaba no me acuerdo la cantidad, eh suponía ahí tenía otra chica. Había otro proveedor que era una chica que hacía tarjetas específicas como para navidad o para el día del niño. No tenía un Excel, pero me anotaba. Bueno, en tanto tiempo tengo que volver a pedir o los señaladores me quedan 20, bueno, necesito reponer otro tanto, pero me las anotaba yo en un documento mío. Y para reponer productos, no sé, depende. Porque también, por ejemplo, estos rompecabezas que te decía a

veces no era tan fácil poner productos porque algunos no te vendían un producto o pocos productos. Yo tengo todo en casa o sea que tengo un espacio chiquito donde tener cosas y este rompe cabezas que se vendían un montón en la feria, te vendían mínimo 20. Entonces, cuando ya veía que se vendían todos, con lo que había recaudado compramos.

**¿Me podrías contar sobre los problemas que tienes en el uso diario de la plataforma elegida?**

Sí, había un par de cosas. Las partes de promociones a veces había cosas que a mí se me ocurrían hacer y no tenía como, por ejemplo hacer un descuento por pago en efectivo, que lo tenía que aplicar a todos los productos porque ocurría en el checkout.

Y creo que también no podía ponerle descuento específico a productos, sino que tenía que poner el descuento aplicado a categorías. Yo podía tener un descuento en dos por uno en los productos de una categoría, pero no en un determinado producto. Si yo quería promocionar un producto porque me quería sacar el stock de ese producto, tacharle el precio y ponerle otro precio a ese producto que yo quería.

**¿Usas herramientas adicionales de marketing o venta (CRM, POS, ERP)?**

No, ninguna herramienta externa.

**¿Usas pauta publicitaria tradicional u online?**

Hice publicidad en Google y no entendía nada. También en Facebook pero desde el posteo, no ads directos. La publicidad de Google la hice una sola vez para el día del niño y no me di cuenta o no sé qué hice, pero yo estoy segura que la desactive. La cuestión es que la campaña siguió andando hasta hasta que me generó un montón de gasto y no me generaba visitas en la tienda, y me di cuenta luego de acumular una deuda grande y que me llegue la factura. Aprendes a los golpes.

### **¿Qué crees que falta para que tu operación de Ecommerce sea completa e ideal?**

Organización, más gente, trabajar con alguien más, la verdad que hacerlo sola es un problema. Yo no sé si las otras que han crecido tanto lo hacen solas también. De hecho, muchas son amigas que se ponen en conjunto. Intenté, pero es un proceso complejo, me conecté con una chica de Córdoba que también vendía libros y también había empezado en la pandemia. Y a pesar de que capaz éramos competencia, nos ayudábamos un montón. A veces compramos stock juntas y en un momento pensábamos hacerlo juntas. Pero bueno, era como que la distancia y no conocernos personalmente era una barrera. También cada una tenía su emprendimiento. Y como que no sabíamos cómo hacerlo, Pero siempre nos repetimos cada vez que veíamos a alguien nuevo, que avanzaba rápido, que sabíamos que no estaba solo.

A mi me complicaba muchísimo porque no soy ni de números ni de administración ni de nada. Yo simplemente quería vender mis libritos y pensé que iba a ser todo mucho más fácil. Yo decía que lo manejaba como un kiosco y no era un kiosco. Yo tenía la visión de que me gusta esto y quiero tener una librería. Entonces me faltaría si, un poco más de organización, una visión más comercial, más Excel. Tal vez cuando contacté a esta chica fue por eso estaba buscando eso. Organizar los pagos, las facturas. Todo! A veces si me pasaban pagos porque pasaban las facturas entonces me faltarían varias cosas para tomarlo como un proyecto comercial, como un negocio.

### **¿Cómo esperas que tu negocio crezca a futuro?**

Planificando, espero que siga creciendo. Con esta visión y estas planillas podía llegar a crecer porque yo veía que funcionaba mucho el tráfico con los posteos en Instagram. Yo veía que funcionaba cuando lograba tomarme el tiempo de planificar y armar posteos. Me funcionaba casi, tal vez como publicidad, pero planificando le veo crecimiento y tal vez ampliarse y conseguir un socio.

## **Entrevista 7**

**Rubro:** Marketplace - polirubro

**Plataforma:** desarrollo propio

### **¿Cuándo empezaste tu emprendimiento?**

Esto lo arrancamos en el 2012 yo estaba estaba haciendo como varias startups al mismo tiempo, no me terminaban de convencer los socios con los que los armaba hasta que en un momento me largué solo con mi hermano. Me da más satisfacción yendo por un camino en el que más que creía yo que por el camino en el que otro emprendedor creía entonces también sentía que necesitaba algo más propio.

### **¿Arrancaste directamente con una tienda online o comenzaste en otra plataforma?**

No, no existía la venta a través de redes sociales en ese momento, solamente era a través de nuestra base de datos, y usábamos Google Adwords. Después apareció Facebook Ads y aparecieron otras tecnologías de publicación, pero siempre nuestro fuerte los clientes propios no usamos las plataformas, obviamente, después el tiempo te lleva a otros lados porque las audiencias están en otros lados entonces sí, nos volcamos a esas plataformas de redes. Pero si vos me preguntas desde el comienzo, nosotros no, no usábamos redes sociales.

### **¿Cuáles eran tus expectativas al montar un Ecommerce?**

Todo Ecommerce o producto tecnológico que venda por internet tiene un buscador, un buen listado, una ficha y un checkout. Eso es lo básico. Son las funcionalidades básicas que tiene cualquier Ecommerce y es lo que primero salimos a desarrollar con mucho foco en SEO y en lo orgánico y trabajando bien los contenidos. Pero las que te

mencione son las cuatro características más importantes que tiene la plataforma. No hay, algo distinto a eso que digamos que se use mucho. Hicimos una especie de alerta en el medio. Hay varias funcionalidades que metimos pero que no terminaron de funcionar. Pero lo básico es eso. Tenemos que tener un buscador, un buen listado que se entienda, una ficha de producto y un checkout amigable en donde uno puede pasar de una sección a la otra sin fricción. Desde que el cliente se pone a buscar hasta que llega a poner su tarjeta de crédito. Digamos lo que yo pensaba era que tenía que hacer la menor cantidad de pasos posible. Por eso al principio por ahí pedíamos registro, después registro login, y ya a lo último directamente pasaba a mercado pago o al gestor de pago correspondiente sin necesidad de ese registro que no le hacía mucho sentido.

### **¿Cómo llevas las métricas de tu negocio?**

Las métricas es todo con Google Analytics que ahora lo tenemos que migrar a Analytics 4. Tenemos ahí las métricas de venta de conversión, todo. Ahí tenemos los términos de búsqueda, tenemos el monto de la conversión, cuánto se lleva el celler, cuánto nos llevamos nosotros, la facturación, impuestos, todo!

### **¿Usaste alguna métrica o herramienta para proyectar el emprendimiento antes de comenzar?**

Nada. Cero, no hicimos absolutamente nada de todo eso. Algo que después nos trajo un dolor de cabeza, obviamente. No somos personas nativas de negocio, somos nativos de tecnología. Salimos a hacer una plataforma tecnológica primero y después pensar en el negocio, que está mal, pero uno con la ansiedad de querer tener un negocio y viendo cómo otros lo hacen, al principio yo pensaba que haciendo la tecnología ya estaba, ya tenés un negocio y no. La tecnología hoy es un commodity y si me preguntas hoy con todo el conocimiento que adquirí, tal vez no arrancaría



desarrollando yo la tecnología. Avanzaría con una tecnología ya hecha justamente porque hoy es un commodity. El plan de negocio lo hicimos después de dos años de rompernos la cabeza, de golpearnos, de no entender en un momento, contratamos a un comercial que de pronto estaba ganando más que nosotros, y dijimos bueno, claramente estamos haciendo algo mal. De hacer uno va aprendiendo, sin planificación. Pero no hicimos ni RO ni nada porque no sabíamos que teníamos que hacerlo. Ahora entendemos la importancia de arrancar por ahí.

**En la etapa de planificación, ¿Cuánto tiempo diario pensabas dedicarle al proyecto?**

Full life, como se dice, eran 14 horas diarias poniéndole código viendo porque se vende, que no se vende después, haciendo de todo.

**¿Cuáles fueron los desafíos y barreras de entrada que encontraste al querer iniciar el negocio?**

Buena pregunta, el desafío principal era mantenerse solo, poder vivir del proyecto al que uno le está dedicando la vida, ese fue el primer el primer desafío. Y alguna traba la verdad que no tuvimos, el comienzo como que fluyó fluyó mucho, porque arrancamos con el modelo de Groupon, como una especie de compra colaborativa después se convirtió en un Ecommerce más tradicional. Ese modelo inicial ya estaba en la cabeza de la gente y ya entendía cómo era. Entonces era cuestión de publicitar de esa misma forma y fue muy fácil en el comienzo. En mis manos y mi cabeza estaba estaba la posibilidad de desarrollar las soluciones que necesitaba no dependía de un tercero de un programador o un diseñador, eso era lo bueno. Pero también tenía la contraparte de que estás toda la vida todo el día con el proyecto. Y de pronto se te pasaban las semanas y ya hacías un resumen de lo que habías hecho y era una barbaridad.

**Si ya pasó alguna fecha de alta demanda, como el día de la madre o Navidad ¿cómo manejas esos picos de demanda?**

Si, tenemos el Hotsale, Navidad y otras. Eran momentos de estar 20hs frente a la computadora y no parar de vender. Yo tengo una frase que es trabajemos para no trabajar. Y como que un poco, digamos con la gente con la que trabajamos, entendimos eso. Nosotros somos un marketplace, nosotros vendemos productos de otros. No tenemos stock, no tenemos las cosas físicas, no tenemos un depósito. Entonces nosotros teníamos el desafío de fidelizar a los sellers de la plataforma para que entreguen en tiempo y forma las cosas que nosotros le vendemos. Hoy tenemos 10 sellers completamente fidelizados. Entran a la plataforma, saben cómo entregar, todo. Nosotros hacemos la gestión de de las consultas, si hay alguna entrega que falló hablamos con el seller. Y lo que podemos hacer ahora es escalar por 10 y usar la misma estructura de gente porque justamente tenemos todo muy automatizado. Y yo creo que por eso hoy el software es un commodity y es clave las alianzas entre personas y empresas. Ahí está la clave de todos los negocios para mí.

**¿Cómo te manejas con los proveedores?**

No, no todo lo sistematizamos. Siempre el paquete termina siendo el seller, así que nosotros no tenemos proveedores ni nada. Solo coordinamos la logística, pero está automatizado.

**¿Me podrías contar sobre los problemas que tienes en el uso diario de la plataforma elegida? Problemas reales que hayas tenido en la operatoria de la tienda.**

No, no estoy muy enamorado de la plataforma, pero me da lástima. Es un PHP 5.6 y no hay soporte. Y se queda justamente corto en eso, en las bondades del lenguaje. Y

yo querría ya cambiarla a un motor golang con un React para el frontend. Y yo creo que el que a nivel funcionalidad el buscador está flojo. Es muy básico. Siento que las fichas del producto pueden mejorar muchísimo la experiencia para cuando hay cuotas sin interés, con fletes sin flete, etc. Siempre tenemos discusiones de que es lo que sería mejor para el cliente, tratamos de pensar mucho en el cliente.

También la parte del checkout, yo creo que sufrió muchas modificaciones a lo largo de su vida y quedó como media híbrida justamente por las modificaciones y cosas legacy que le fueron quedando de diseño y que nunca focalizamos en arreglarlas. Muchos detalles que le generan un poco de molestia visual al cliente.

### **¿Usas herramientas adicionales de marketing o venta (CRM, POS, ERP)?**

Usamos Zendesk y Talkie para hablar, pero no daba mucho resultado. Y el CRM es parte de la tecnología que desarrollamos está dentro de la plataforma.

### **¿Cómo integrar estas herramientas a la plataforma principal?**

Al ser todo nativo nuestro lo podemos hacer fácil. Lo difícil es generar buenas reglas para el uso de esas plataformas.

### **¿Usas pauta publicitaria tradicional u online?**

No, bajamos la pauta porque no rendía. Nos focalizamos en nuestras bases de datos, lo orgánico, el crecimiento paso a paso. Como el costo de adquisición del cliente es muy alto y la situación del país es mala, hay mucha oferta y pocos clientes que van a comprar. Es muy fácil subir una plataforma y ponerle ads y empezar a quemar plata. Entonces, preferimos en esta situación, ir más de a poco.

**¿Qué crees que falta para que tu operación de Ecommerce sea completa e ideal?  
(pensar en funcionalidades, integraciones, operaciones repetitivas que se puedan automatizar, etc.)**

Yo creo que hacerla más como un SaaS estaría bueno, hoy no se puede, pero se pueden hacer varias modificaciones para que se convierta en una SaaS y que se pueda hacer de forma automática, con su propio shop.

**¿Cómo esperas que tu negocio crezca a futuro?**

Yo creo algo interesante del Ecommerce que está pasando hoy es que están surgiendo muchas marcas que antes no miraban al Ecommerce como un negocio y hoy lo están viendo. Marcas como seguros, como bancos, y otros rubros no tan tradicionales. Y hoy por ahí están generando sus propios Ecommerce. Y creo que la forma de escalar bien el negocio es justamente conectarse con esos bancos y poder vender a través de esos bancos. Creo que va por ahí el camino porque por ese camino uno no tiene que pensar en el costo de adquisición del cliente, que es tan duro. Yo creo que en dos años tendríamos que estar conectados a todos los bancos e intentando que el costo de adquisición de cliente tienda a cero. Si podemos lograr eso, creo que vamos a estar muy bien justamente también porque no tenemos necesidad de aumentar la infraestructura de personas internas.

## Anexo 2 - Curriculum Vitae

Gerente de Desarrollo de Software y Desarrollador de Software full-stack con más de 25 años de experiencia creando soluciones con un amplio rango de habilidades técnicas. Probada experiencia en la creación de sitios y aplicaciones web interactivas y centradas en el usuario a escala. Experiencia en el ciclo de vida completo de software y la creación, arquitectura, desarrollo y mantenimiento de los mismos.

Software Development Lifecycle (SDLC) | Scrum | Agile | Kanban | Database Programming | MySQL | PostgreSQL | Redis | Data Science | JSON | Python3 | R | E-commerce | WordPress | PHP | HTML5 | CSS3 | JavaScript | jQuery | React | Webpack | REST APIs | CI/CD | git | AWS | Docker | Bash/Shell

### Experiencia Laboral

---

**Engineering Manager**, Tempo Software Inc, Canada      Abr 2022 – presente.

- A cargo de un equipo de 15 ingenieros en sistemas encargados de realizar las integraciones y sincronización de datos entre nuestras herramientas y servicios externos.
- Incremento de productividad del 60% en los primeros 6 meses.
- Creación de un framework para la rápida integración de nuevos servicios.

**Technical Recruiter**, Codeable.io, Dinamarca      Dic 2015 – presente.

*Plataforma que conecta emprendedores con los mejores WordPress Engineers.*

- Miembro del equipo de reclutadores técnicos.
- Mentoría y desarrollo profesional y técnico de los ingenieros.

**Founder & Engineering Manager**, Corewpres, Argentina. Oct 2010 – Abr 2022

*Agencia Digital que brinda servicios de desarrollo de software, web apps y soluciones integrales*

- Aumento del 20% en ingresos del portfolio de clientes establecido durante los últimos 5 años a través de la creación de productos que resuelven necesidades de automatización de procesos, mantenimiento y otros.
- Integración de REST APIs y creación de comandos WP CLI personalizados.
- Ayudando a los clientes a encontrar y arquitectura soluciones óptimas y costo efectivas que escalen.

- Facilitar la operación virtual de nuestros clientes durante la crisis de COVID-19, integrando sistemas externos como POS, CRM, ERP, LMS, Help desk ticketing, live chats, etc

**Managing Director**, Latamis Media Research, Argentina Nov 2012 - Abr 2018

*Empresa de Investigación de Mercado Online, con foco en paneles de América Latina y US Hispanics.*

- Ingeniería de herramientas internas para soportar las operaciones de toda la organización (ventas, operaciones, recursos humanos, etc.).
- Arquitectura e ingeniería de un sistema de encuestas SaaS.
- Incremento de ventas en un 150% anual durante los primeros seis años, sin incrementar la plantilla de RRHH.
- Implementación de modelos de regresión para mejorar la tasa de respuestas de los usuarios en un 12%.

**Operations & Tech Director**, Avatar LA, Argentina Nov 2008 - Oct 2010

- Primera compañía de Automatic Sentiment Analysis en Latam. Impactando drásticamente la visión de nuestros clientes sobre su presencia en el ecosistema de redes sociales.
- Servicio a compañías Fortune 500 (Coca-Cola, Disney, Intel).
- Coordinación de la implementación de Apache Lucene (ElasticSearch) para la indexación de resultados.
- A cargo de un equipo de +30 personas con ingenieros de software, diseñadores, científicos de datos, analistas y ejecutivos de cuentas.
- Incremento de la productividad en un 70% en el primer año a partir de la creación de procesos y herramientas de uso interno

## **Docencia e Investigación**

---

- Investigador - Universidad de Buenos Aires UBACyT-F063 (2006 - 2010).
  - “Dimensión social de la elecciones técnicas y segmentación del espacio en sociedades pre-estatales del valle de Fiambalá (Tinogasta, Catamarca)”.
  - Análisis estadístico, reducción de dimensionalidad con PCA, algoritmos de k-means clustering, y otros.

- Ayudante de 1ra - Métodos numéricos. Universidad de Buenos Aires (2010).
- Profesor de Posgrado - Estadística para arqueólogos. AAPRA INALP (2008 – 2009).
- Ayudante de 1ra - Algoritmos y estructuras de datos. Universidad CAECE (2004 - 2008).

## Trabajo Voluntario

---

**Full-Stack Software Engineer**, Feeding Canadian Kids, Canada. Ago 2021 - Abr 2022

- Arquitectura y desarrollo de la plataforma ([feedingcanadiankids.org](http://feedingcanadiankids.org)) que nuclea restaurantes locales y personas en necesidad de alimentos.
- Integración con servicios externos a través de APIs.

## Educación

---

- **Maestría en Administración de Empresas**. Universidad de Palermo. En curso.
- **Licenciado en Sistemas**. Universidad CAECE (2002).

## Cursos y Certificaciones

---

- **redislabs RU101 Certificate**, Redis University, online.
- **Digital Product Management Specialization**, University of Virginia, online.
- **Machine Learning**, Stanford University, online.
- **Gamification**, The Wharton School of the University of Pennsylvania, online.
- **Codeable WordPress Certified Expert**, online.