



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
Magister en Marketing y Comunicación

Proyecto Beta:

Propuesta de Nueva Unidad de Negocios para Porta Hnos.

Autores: *Thomas Ignacio Contramaestre Martínez (95.540.544)*

María José Greloni (32.778.862),

Stefania Gnarra Russo (34.870.725) &

Martina Kaufman (32.532.165)

Mentor: *Fernando Moiguer & Damián Sztarkman*

Buenos Aires, Argentina. Mayo del 2018.

ÍNDICE

1. Introducción	3
2. Porta Hnos.	3
3. Problema	4
3.1 Cimientos de la situación.	4
3.2 El pedido del cliente	5
3.3 No todo lo que brilla es oro	6
4. Diagnóstico	7
4.1 Sociedad de hoy	7
4.2 El cordobés, un personaje único	8
4.3 Cambios en el proceso de compra	9
4.4 Transformación del Retail	9
4.5 E- Commerce en Argentina	9
4.6 M-Commerce	10
4.7 Consumidor móvil	10
5. La propuesta	11
5.1 Cambio de paradigma	12
5.2 Como una unidad	14
5.3 Caracterización del canal	14
5.4 Negocio	16
5.4.1 Modelo de Negocios (CANVAS)	17
5.4.2 Funciones de los integrantes	20
5.4.3 Socios Claves	21
5.4.3.1 PyMES	21
5.4.3.2 Pick-up points	22
5.5 Aplicación móvil	23
5.5.1 Combos - Manera de ofrecer los productos	23
5.5.2 Modelo de suscripción y uso	25
5.5.3 <i>Pick-up points</i> - Desde la tecnología hasta lo táctil.	25
5.5.4 Espacio de participación de comunidad	25
5.5.5 Features adicionales	26
6. Ideas a Futuro	27
7. Conclusión	28
Anexo	30
Bibliografía	32

1. Introducción

Esta obra es la recopilación y sistematización de un año de trabajo junto a la empresa Porta Hnos. en el contexto de un proyecto experimental de la Universidad de San Andrés, denominado “Beta”. Es el resultado de una relación dialéctica entre la práctica y la teoría sobre cómo hacer crecer un negocio digital de forma estratégica.

En este caso el desafío requirió un abordaje que pudiera conectar el pasado de una marca tradicional con una visión de futuro que pudiera seguir siendo relevante en la era digital. Para esto fue clave mantener el espíritu de Porta Hnos.; una marca sólida y orgullosa de sus orígenes.

La propuesta es el resultado de la co-creación de cuatro actores claves: el primero es la empresa, quien planteó sus necesidades y otorgó espacio de consulta para el desarrollo del presente trabajo; los guías del proceso: Fernando Moiguer y Damián Sztarkman quienes continuamente promovieron una visión macro de la propuesta conectando el pedido con el contexto local y global de las tendencias en los negocios; el equipo Beta en su conjunto que han apoyado y sugerido mejoras a lo largo del proceso; y finalmente el equipo que trabajó en el día a día del caso Porta Hnos. sabiendo hacer y deshacer para poder lograr un planteo sólido que dio respuesta a la necesidad relevada.

En este trabajo se plasma una propuesta estratégica que ofrece alternativas que no se cierran sino que se presentan como oportunidades para experimentar y proponer una unidad de negocios radicalmente nueva. Aquí vemos la oportunidad de crear algo hoy inexistente, por lo cual se retoman casos y funcionalidades de otros proyectos para armar un planteo original. La propuesta será validada o refutada una vez que se ponga en acción, para lo cual el equipo de Porta Hnos., podrá transitar un camino de exploración y crecimiento con el apoyo y guía de este trabajo.

2. Porta Hnos.

En 1882 la familia Porta llega a Argentina desde la Lombardía italiana y fundan en Córdoba una fábrica de licores. Desde entonces, han pasado cinco generaciones,

con distintas perspectivas, visiones y desafíos, pero con el espíritu emprendedor intacto, según se indica en el sitio web institucional (Porta Hnos., 2017).

A lo largo de los años, fueron sumando actividades, con el fin de incorporar su impronta en cada paso de la fabricación de sus productos:

- Producción de alcoholes de alta calidad
- Elaboración de vinagres y acetos balsámicos
- Diseño y construcción de plantas de etanol
- Provisión de soluciones de ingeniería a otras empresas
- Innovaciones tecnológicas que permiten agregar valor a la producción primaria de la tierra cordobesa.

Año a año, Porta Hnos. fue sumando productos a su portfolio: desde licores hasta suavizante para ropa. Si bien cada línea tiene su personalidad, su nombre, su historia, todos tienen el mismo objetivo “llegar a ser los líderes del mercado” (Porta, J., comunicación personal, 2016)

3. Problema

El proyecto Beta implicaría trabajar en forma directa con la empresa Porta Hnos., por lo que se coordinó una reunión con José y María Porta en la que se planteó el desafío de encontrar la manera de continuar satisfaciendo a los consumidores de forma competitiva en un mundo globalizado y digital.

3.1 Cimientos de la situación.

La problemática planteada era clara: la dicotomía entre la diversificación de productos -propios y de la competencia- y el acotado espacio en góndola. Los hiper y supermercados, así como otras bocas de expendio tienen espacio físico limitado para la oferta amplia de productos que ofrece Porta Hnos.

Si bien Porta no planteó un problema con el volumen de las ventas, se entiende tiene dificultades con la exhibición de toda la variedad de sus marcas. Esta problemática atraviesa al sector retail de forma transversal y puede ser observada en

varias empresas de consumo masivo, incluyendo competidores directos de Porta Hnos.

3.2 El pedido del cliente

A la gerencia de la empresa Porta Hnos. se les presentaba el desafío de encarar la evolución de los procesos de venta y distribución de productos dentro de la industria del consumo masivo. Su principal preocupación se basaba en que cada vez resultaba más difícil exponer el total de la cartera de productos de una forma óptima en las góndolas de los distintos puntos de venta y *retails*.

La dirección de la compañía consideraba que, si bien la distribución del *market share* en la actualidad aún los favorecía, de alguna forma la sobreoferta dentro de las distintas categorías en las que compite y la ubicación de las mismas dentro de los canales tradicionales, podrían estar afectando el *share* de góndola de Porta Hnos. y como consecuencia el nivel de *awareness* de las marcas. Esto podría incidir en las ventas de dichos productos en el mediano y largo plazo. La gerencia comprendió que el desarrollo de una estrategia de venta digital era necesaria, sin importar que aún no fuera a representar gran parte de sus ingresos. La intención era doble: se buscaría poder ofrecer todos los productos de cada marca al consumidor, y al mismo tiempo estarían abriendo un nuevo canal de ventas hasta el momento inexplorado. Indirectamente la empresa tenía presencia en los portales web de varios *retails* (como Jumbo, Disco, Coto). El primer paso para esta transformación digital consistió en la creación de tres Tienda Nube¹ diferenciadas para la venta de sus principales marcas: Casalta, Bialcohol y Drop.

Los resultados de las tiendas virtuales en términos de volumen de venta y de ingresos eran bajos. Sin embargo, esto no significaba ninguna pérdida para la empresa ya que los costos del mantenimiento de las webs eran casi nulos, por lo cual, la gerencia las consideraba simplemente como una prueba.

¹ Tienda Nube es una empresa Argentina que permite la creación de tiendas online sin necesidad de conocimientos de informática o programación, cobrando un fee fijo mensual y/o porcentaje sobre ventas. Resulta una alternativa rápida, sencilla y económica de lanzar un e-commerce.

3.3 No todo lo que brilla es oro

El ingreso al canal online no fue sencillo. Se decidió mantener la estrategia actual de Porta Hnos. de no utilizar su marca paraguas, abriendo tres tiendas independientes, con su correlativa *fanpage* en Facebook, y se tomó la decisión estratégica de ofrecer los productos a un precio menor que en los *retails*, quedando el costo de envío a cargo del comprador. Fue justamente este punto, la primera gran barrera para el éxito del canal: el valor logístico llega a triplicar o cuadruplicar el precio original del producto. La alternativa al envío a domicilio es el retiro gratuito por puntos designados. La empresa contaba con solamente dos en todo el país (en Belgrano, CABA y en las oficinas centrales en Córdoba), limitando así el alcance geográfico.

Por otro lado, grandes cadenas de supermercados ofrecen los productos de las marcas citadas en sus propios e-commerces, por lo que el consumidor podría adquirirlos de forma online junto con otros productos, sin pagar el costo de envío o abonando un único fee para la totalidad de la compra.

Hasta el momento del planteo de la problemática, la empresa no contaba con objetivos claros para el desarrollo del canal, no disponían de estadísticas pasadas ni estrategia a futuro, restándole importancia a un canal que ellos mismos identificaron como prioritario e innovador.

Luego del análisis sobre las tres tiendas online, se descubrieron los siguientes aspectos clave:

- a) No se contaba con una táctica de precio diferencial en relación a la empleadas en los canales tradicionales. El descuento ofrecido en el costo de venta no era lo suficientemente atractivo para generar valor por sí mismo.
- b) No se planteó una estrategia de comunicación diferenciada para el nuevo canal. Era realmente difícil conocer la existencia de las tiendas ya que la marca las comunicó casi de forma exclusiva en sus propias redes sociales, limitando el mensaje a su base de compradores ya existente.
- c) Resultaba tedioso retirar las compras en un punto alejado al hogar, y costoso (en relación al valor unitario del producto) recibirlo a domicilio.

Luego de varias entrevistas con el equipo de Porta Hnos. se consideró que la creación de estos e-commerces no se acercaba a resolver la problemática planteada. Se avanzó en evaluar diferentes caminos y estrategias posibles para enfrentar la realidad del retail minorista de hoy en día, ofreciendo alternativas de canales que fueran en consonancia con las realidades y tendencias del canal online en la actualidad, sin intermediarios. Esta estrategia debía presentar de forma efectiva la entera variedad de productos de las distintas marcas de Porta Hnos. y que además representaría una innovación en la forma en que la empresa comercializa sus productos.

4. Diagnóstico

4.1 Sociedad de hoy

Adicionalmente a las necesidades puntuales planteadas por Porta Hnos., resulta necesario describir el contexto macro (económico y social) en el que la propuesta se llevará adelante.

Una de las características más salientes de estos tiempos es la necesidad y deseo de tener un acceso a múltiples ofertas, incluso más de las que es posible consumir. Un ejemplo que da claridad sobre esta idea es “la disponibilidad de canciones en el iPod” (Sennet 2006: 131) donde se dispone de una cantidad de horas de música que probablemente nunca se escucharán. *“El consumidor busca estimular la diferencia entre bienes cada vez más homogeneizados”* (Sennet; 2006: 127) *“...la pasión por el consumo adopta dos formas: compromiso activo en la imaginación y estimulación mediante la potencia. El consumidor que entra en el juego del mercado de la imaginación puede perder el sentido de la proporción y tomar como objeto real de valor el dorado y no su plataforma”* (Sennet; 2006: 133). Por el contrario, ante tantas opciones contamos cada vez con menos tiempo. Este recurso es muy escaso y se condice con la cantidad de tareas que tenemos a diario.

Ademas, las personas han cambiado su naturaleza ya que actualmente son prosumidores: *“...un acrónimo formado por la fusión original de las palabras en ingles producer (productor) y consumer (consumidor)”* (Piscitelli A., 2009: 253), esto quiere decir que hay una dualidad constante entre la pasividad y proactividad. No

hay mejor ejemplo para dar cuenta de este fenómeno que las redes sociales, donde se consume contenido generado por otros usuarios, y se produce propio.

Otra característica de estos tiempos es el showrooming, o “... *transformación de las tiendas físicas en salones de exhibición de productos que finalmente los consumidores terminan comprando por Internet*” (Vitale S., 2017). De hecho, con frecuencia, ambas actividades son realizadas al mismo tiempo. Por lo cual mientras se está en una tienda física es posible realizar una búsqueda online de las características del producto, las formas de pagos y promociones en dicha tienda u otros canales.

Por otro lado, un cambio radical que se ha dado paulatinamente es la inserción de las mujeres en el ámbito laboral (Kotler, 2017: 77) lo cual ha cambiado la forma en que las familias se organizan y dividen las tareas. Hasta hace unos años, la mujer era la encargada de cuidar las familias asegurándose de realizar las compras y lo que fuera necesario para el bienestar del grupo familiar. Si bien hoy esto sigue estando presente el tiempo destinado a esta tarea ha sido reducido drásticamente ya que en muchos casos ahora deben invertir su tiempo en el trabajo fuera del hogar para poder ayudar en la economía familiar y por necesidad de desarrollo profesional, por eso dichas tareas antes exclusivas de la mujer, son ahora compartidas con la pareja.

Finalmente otro factor de cambio que afecta a todos las personas es la cantidad de actividades que realizan por día. Esto se debe no solo a la diversidad de opciones sino al cambio de era en el que el flujo de información es mucho mayor de lo que se puede procesar y esto genera un desborde a la hora de seleccionar actividades a realizar.

4.2 El cordobés, un personaje único

Se decide en primera instancia avanzar colocando al cordobés como protagonista de esta propuesta, debido a la experiencia y conocimiento que tiene Porta Hnos. sobre dicha región.

El cordobés es un ciudadano nacionalista y orgulloso de su provincia. Los caracteriza su acento particular y su humor divertido.

4.3 Cambios en el proceso de compra

Los cambios en la sociedad a raíz de las crisis en el país incidieron en el proceso de compra, dificultando la posesión de bienes muebles o duraderos. Como consecuencia se fueron dando transformaciones en los procesos de compra, modificando las cantidades adquiridas y el tiempo de intervalo entre cada consumo. Las visitas a supermercados implican tickets promedio más bajos, y visitas semanales o diarias por sobre las mensuales para poder abastecer a la familia. Incluso *“Muchas cadenas optaron por ofrecer nuevos formatos paralelos al del tradicional del hipermercado, lanzando versiones reducidas de sus locales, con el objetivo de acercarse al consumidor que prefiere cercanía y no realiza grandes compras mensuales para abastecerse”* (KPMG, 2017).

4.4 Transformación del Retail

Teniendo en cuenta las características de la sociedad y del proceso de compra actual, el retail se vio obligado a adaptarse. Esto podría considerarse una de las razones por las cuales nace el e-commerce, en el cual se ofrecen bienes de consumo a través de la web.

En el caso del consumo masivo, principalmente supermercados, el circuito de compra es similar al físico: se eligen en la web las categorías de los productos que quieren comprar y se suman al carrito virtual. La compra se completa al seleccionar un medio de pago y entrega. Dicho esto se abre la posibilidad de entender una *tradicionalización* del canal online, en cuanto la experiencia virtual emula la física (entrar, cargar en el carrito, hacer el pago).

4.5 E- Commerce en Argentina

En Argentina, la penetración de internet es del 80% (Internet World Stats, 2017), donde el 23% utiliza conexión móvil y el 77% conexión fija (CACE, 2016)

Según el Informe Anual Integrado de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico [CACE], en Argentina el 90% de los adultos conectados compró alguna vez online. Mientras que el 63% lo hizo en los últimos 6 meses, y 35% en los últimos 3 meses. (2016).

Sumado a esto el nivel de facturación de los e-commerce del 2016 aumentó un 51% (CACE, 2016). Existen dos motivos principales que justifican este incremento: una suba en la cantidad de transacciones únicas, y/o un aumento del ticket promedio.

Siguiendo el estudio de la CACE, y analizando por región, es posible decir que las plazas fuera de AMBA son las que crecieron en comparación con el año anterior. (Ver Figura 1.1)

Según lo declarado por el consumidor, actualmente el 14% compra alimentos, bebidas y limpieza en el medio online, y un 68% estaría dispuesto a comprar. En comparación con categorías más desarrolladas (como turismo y tecnología), este dato es de gran importancia ya que denota la potencialidad del sector para su crecimiento dentro del canal online. Es importante considerar que las condiciones (principalmente logísticas) aún no están dadas para que dicho 68% se anime a comprar hoy. (CACE, 2016) (Ver Figura 1.2)

4.6 M-Commerce

En el 2016, el 14% de la venta online se realizó a través del celular (creciendo un 19% en comparación con 2015). Este dispositivo brinda mayor afinidad teniendo en cuenta la inmediatez con la que se pueden realizar las compras y la comodidad de poder hacerlas desde cualquier lugar y hora (CACE, 2016). La portabilidad resulta clave para el surgimiento de tendencias ya mencionadas, como puede ser el *showrooming*.

4.7 Consumidor móvil

Teniendo en cuenta que hay un gran crecimiento en uso de dispositivos móviles, se focalizará la propuesta en los millennials entre 18-40 años. Este target representa el 22% de la población en Argentina actual, y para 2025 será el 75% de la fuerza laboral y de consumo (Nielsen; 2016).

Los millennials se caracterizan por ser un público autoexigente, que busca siempre lo mejor para sí mismo y evita desperdiciar oportunidades. Viven una vida acelerada, con una noción de tiempo finito, por eso buscan optimizarlo en el supermercado, prefieren realizar compras online con el fin de poder continuar ininterrumpidamente sus actividades sociales. Como consumidores, les gusta compartir sus compras y

experiencias de consumo- tal es así el éxito de las redes sociales donde comparten sus vidas. En este target prima la cultura de la inmediatez, en la cual la rápida capacidad de resolución se convierte en un valor muy estimado.

Algunos de ellos continúan con una gran dependencia de los padres tanto emocional como económica por no poder disponer del dinero suficiente para poder tener su propio hogar. *“Al enfrentar una tasa de desempleo más alta y estar más endeudados, muchos de estos jóvenes consumidores casi no tienen ahorros”* (Kotler, 2017: 75) Como consecuencia, les dificulta pensar en el largo plazo y buscan vivir el hoy, consumiendo aquellos materiales y productos que están a su alcance para ser adquiridos inmediatamente.

Los millennials desafían las normas, buscan generar sus propias reglas en las cuales pueden actuar libremente sin tener que rendir cuentas a nadie. Más allá de la dependencia, buscan enfrentarse a diferentes desafíos.

Una característica de importancia es que este grupo etario y social se caracteriza por influir en las decisiones de otras generaciones, tal como lo dice Jeff Fromm, presidente de FutureCast- *“El poder de compra de los millennials influye de manera notable en el consumo de otras generaciones”* (2016).

A nivel mundial, un 30% de este segmento utiliza opciones de e-commerce, pero un 57% adicional desea probar esta modalidad de compra, a diferencia de un público de mayor edad donde solamente un 9% utiliza el e-commerce y un 37% estaría dispuesto a probarlo, según comenta Jebesen (2017). Además el potencial de alcance y adopción de esta metodología de compra es mayor en el primer segmento. Una vez fidelizados, se espera contar con los consumidores de menor rango etario por más años.

Como conclusión, es posible inferir que este target cuenta con las características necesarias para convertirse en un driver de venta y *awareness* de los productos de Porta Hnos.

5. La propuesta

El contexto evaluado hasta aquí explica grandes insights o tendencias que son necesarias retomar como base para la propuesta:

- 1) E-commerce como evolución del retail tradicional y M-commerce como evolución del e-commerce.
- 2) Consumo masivo como una de las categorías menos explotada en compras virtuales, pero con mayor potencial de crecimiento.
- 3) Millennials como usuarios clave dentro del segmento.

Considerando los puntos mencionados, y teniendo en cuenta además el contexto socioeconómico en el que se inscribe, las particularidades de Córdoba como región, la competencia directa e indirecta existente, los actuales canales de logística y distribución utilizados, las características de los posibles clientes (cordobés vs el cliente argentino), entre otros aspectos relevantes, se propone un cambio radical de concepto de e-commerce actual, lo que da origen a un cambio de paradigma y a la creación de un nuevo canal de venta que se propone se materialice en una aplicación móvil.

Otro punto que nos lleva a justificar la venta de productos a través de una plataforma online, es la teoría de Chris Anderson (2004): *The Long Tail* (ver Figura 1.3) en la cual se indica que dentro de los canales físicos, donde el espacio es limitado, la maximización de la rentabilidad se da al priorizar pocos SKUs con alta rotación por sobre gran variedad de artículos con poca rotación. Hoy en día, gracias a los canales online, las empresas pueden disponer de un amplio catálogo y cubrir una extensa variedad de gustos e intereses, mejorando la rentabilidad.

5.1 Cambio de paradigma

La propuesta se trata fundamentalmente de un cambio de entendimiento de los canales actuales de consumo. Hoy día los canales físicos y virtuales -mundo off y online- están claramente diferenciados. Se buscará entonces borrar las fronteras que limitan ambos mundos, para lograr una sola esfera que los integre, donde éstos canales se complementen y generen un círculo virtuoso de consumo y experiencia de compra.

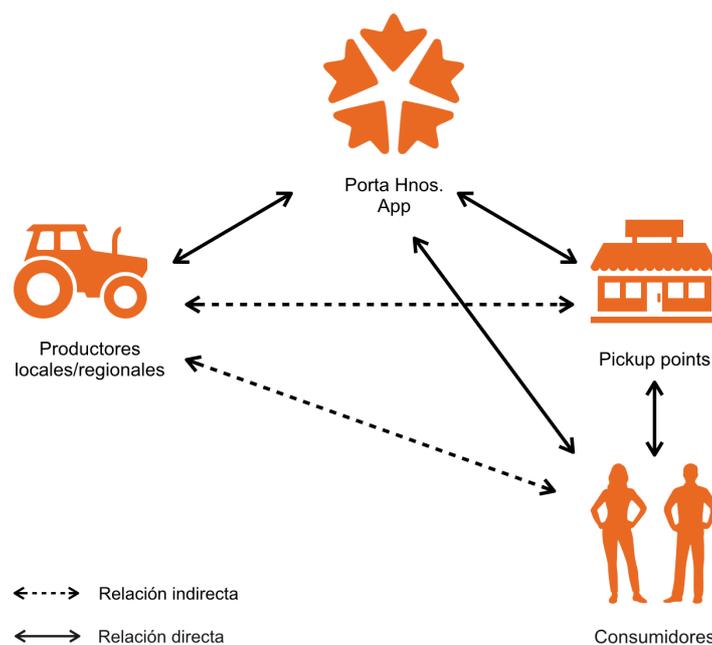
Para lograr la difuminación de los bordes entre canales, se propone englobar la propuesta dentro de la intersección de canal online, offline y comunidad como parte absolutamente necesaria en la creación de valor (ver figura 1.4). El resultado buscará entonces romper con la dicotomía entre los canales existentes para generar

una *comunidad cordobesa* que conviva entre ambos. No debe existir un quiebre entre un espacio y el otro, sino una complementación para ofrecer una experiencia integral al consumidor.

El objetivo es generar una plataforma que permita el flujo donde el usuario tenga un primer contacto con los productos a través del desarrollo de una app (mundo online), elija según su preferencia y necesidad, para luego continuar la experiencia offline donde toma contacto físico con los productos seleccionados y puede disfrutar de un lugar de encuentro con el resto de la comunidad en *pick-up points* predeterminados.

Este ecosistema va a nuclear necesariamente diferentes *players*. Se propone un sistema básico que incluirá a Porta Hnos., productores locales y regionales, *pick-up points* y consumidores. La comunidad se generará como resultado de las interacciones entre las partes. Es imperativo comprender que si bien se propone la gobernanza en manos de Porta Hnos., el éxito de la plataforma estará dado siempre y cuando todos los actores cumplan su rol. En los próximos apartados se definirán los roles y objetivos para cada uno de los *players*. Es necesario remarcar que el modelo propuesto se plantea siempre desde un modelo *win-win* donde todas las partes puedan sacar lo mejor de la otra, y generando una propuesta exitosa únicamente en la medida que cada una de las partes lo sea.

Porta Hnos., como se mencionó, estará a cargo de la gobernanza y control de la plataforma. Los productores ofrecerán sus artículos con el fin de complementar la oferta de Porta Hnos., comercializándolos desde la aplicación. El formar parte de un ecosistema emprendedor buscará no solo ofrecerles una nueva vidriera de comercialización, sino también el poder de una red de productores y el *know how* de una empresa líder como lo es Porta Hnos. Los usuarios podrán adquirir toda la gama de productos ofrecidos dentro de la aplicación, pero sin contacto directo con los productores, sino con la intermediación de Porta Hnos. y los *pick-up points*, jugadores también fundamentales en el proceso, que ganarán visibilidad y tráfico en sus tiendas físicas. El siguiente esquema da cuenta de la estructura y relaciones de los cuatro jugadores principales de la propuesta.



Relaciones entre los participantes necesarios para el funcionamiento de la plataforma.

Figura de producción propia, 2017.

5.2 Como una unidad

El objetivo principal será lograr la integración entre Porta Hnos., los pequeños productores, consumidores y los *pick-up points* bajo el concepto profundizado de comunidad pensado desde el racional: “como una unidad”.

Para esto se necesita que las partes puedan sentirse representados por esta nueva creación. Pensando en un paradigma donde se genere valor para todas las partes, se crea una sinergia que genera que tanto a las personas como a los productores les sea atractivo formar parte de la iniciativa.

Teniendo el objetivo definido, el interrogante sobre el que se pretende accionar y articular la propuesta de valor es *¿Cómo hacer para que productores y consumidores cordobeses se sientan como una unidad?*

5.3 Caracterización del canal

Luego de comprender el valor de la apertura de un nuevo canal, es necesario destacar y detallar la relevancia de cada uno de los actores que forman parte de la iniciativa.

La estructura basada en los cuatro *players* (Porta Hnos., productores locales, *pick-up points* con la intervención activa del consumidor y usuario) consistirá en la participación de importancia equitativa dentro de la propuesta de valor presentada al mercado.

Para empezar, sería imposible separar la semilla de esta comunidad del ser cordobés: la marca estará construida alrededor de los valores, tonos y costumbres de la región. A nivel funcional, si bien se busca satisfacer la necesidad básica del mercado de obtener productos de calidad de una forma práctica, sencilla y sobretodo integradora.

Los productores saldrán beneficiados en la medida que dispondrán de un nuevo canal de promoción que aumentará su volumen de ventas. Como consecuencia los productores podrán alimentar el proceso de branding de sus marcas e incrementar los niveles de penetración y prueba de sus productos. Teniendo en cuenta que Porta Hnos. será quién lidere la venta de los productos los proveedores se verán muy beneficiados al tener como socio a una empresa con más experiencia que podrá acompañarlos a un mercado más maduro. Se entiende que el retorno de inversión para los productores será alto ya que ellos no deben ocuparse del circuito entero sino únicamente de producir y entregar su mercadería en tiempo y forma.

La participación de los *pick-up points* es central en el correcto desarrollo de la dinámica del nuevo ecosistema, pues sirven como el escenario final del *customer journey*, en donde radica y se expresa en su totalidad la sensación de comunidad. Estos tendrán la oportunidad de aumentar su visibilidad y ticket promedio recibiendo posibles consumidores a futuro desde un nuevo ámbito.

La propuesta, en definitiva, busca agregar valor para el total de la comunidad. Para que funcione, se propone que cada una de las partes tenga una ganancia tangible. El canal será exitoso en la medida que todos los *players* lo sean. La propuesta está pensada para convertirse en una plataforma de crecimiento exponencial, donde a mayor cantidad de usuarios, mayor cantidad de *pick-up points* y productos disponibles.

5.4 Negocio

La creación de este nuevo canal dará origen al desarrollo de una nueva unidad de negocio para Porta Hnos., ofreciendo un espacio que gire no solo alrededor de los intereses de la empresa, sino de todas las partes involucradas.

El circuito del negocio comienza desde Porta Hnos., y necesariamente tendrá que extenderse hacia otros actores, comenzando con pequeños productores quienes ofrecerán su mercadería en consignación. En los acuerdos comerciales y contratos correspondientes deberán necesariamente buscar puntos de conveniencia, como tipo de productos, cantidad de stock a entregar, cláusulas de no competencia (en caso se sume más de un productor para una misma categoría). Los combinados de productos que se ofrecerán al público final dependerán de las empresas participantes en primera instancia, y de la posibilidad de generación del mix. Porta Hnos., tendrá la potestad de realizar los combinados que considere apropiados, buscando siempre al menos una marca de la empresa dentro de cada mix. Se comercializarán los combos de productos para atraer a los consumidores en el momento indicado ante una necesidad latente.

El usuario, a través de la app, podrá seleccionar el combinado de productos entre varias alternativas. A partir de ciertos datos básicos a definir se le ofrecerán las opciones disponibles. Para finalizar la adquisición deberá elegir un *pick-up point* donde podrá retirar la mercadería.

A través de un análisis profundo sobre la elección de los productos para el combo, se definirá una determinada cantidad de combos a vender por mes. De esta manera Porta Hnos., podrá asegurarse el abastecimiento de los productos que componen cada combo.

Si bien se espera que la cantidad de productos que se ofrezcan sean similares a los que se pueden encontrar en *retails* tradicionales, la variedad de productos será mayor, además la agilidad y la practicidad de este nuevo canal será un beneficio atractivo para el consumidor. Su tiempo es preciado y busca aprovecharlo. El hecho de ir al supermercado y recorrer las góndolas puede convertirse en una pérdida de tiempo que el consumidor actual está dispuesto a hacer solamente cuando no tiene

alternativa. Con este nuevo canal, será posible ahorrar ese tiempo ya que tendrán un combinado pre-armado de productos.

Se considera importante que exista un registro en el que se pueda recopilar ciertos datos claves de uso, comportamiento y performance, con el fin de segmentar y conocer a los usuarios para poder ofrecerle combinados y promociones que sean acorde a sus gustos e intereses. .

Los *pick-up points* seleccionados serán espacios de fácil acceso, idealmente bares y restaurantes locales que le permitan revivir la historia de la provincia. Al retirar los productos, la experiencia de comunidad cordobesa continuará funcionando en lo offline. También tendrá la oportunidad de encontrarse con otros usuarios con los cuales intercambiar comentarios y recomendaciones.

5.4.1 Modelo de Negocios (CANVAS)

A continuación se detalla el modelo de negocios de esta nueva estrategia siguiendo el modelo CANVAS. Según Osterwalder y Pigneur, *“un modelo de negocio describe el racional de cómo una organización crea, entrega y captura valor”* (2010: 14).

Esta nueva unidad de negocios buscará posicionarse para hombres y mujeres de NSE ABC1C2, de entre 18 y 40 años de edad, con acceso a internet desde su smartphone. En un principio, el desarrollo de la nueva estrategia se realizará en Córdoba. Una vez que la misma se consolide, se analizará la posibilidad de expandir a todo el país.

Las actividades del nuevo negocio estarán bajo la gobernanza de Porta Hnos. quien será responsable de desarrollar la aplicación mediante la cual se va a llevar a cabo el nuevo negocio. A través de una búsqueda y análisis exhaustivo de los pequeños productores, Porta Hnos. seleccionara cuales son los productos adecuados para armar los combos para una oferta completa, además de los *pick-up points* y otros detalles necesarios.

Porta Hnos. deberá contar con personal especializado para el desarrollo de esta propuesta. Para poder dar a conocer dicha plataforma, es importante que cuente con personal especializado en Marketing para definir cuál es el mejor mensaje a transmitir a los consumidores y en qué medios. Los esfuerzos de marketing deberán

ir tanto hacia los productores y *pick-up points* como a los usuarios, en busca de generar el efecto de red necesario para el éxito de la propuesta, buscando atraerlos satisfaciendo sus intereses individuales.

El personal que conforme esta unidad de negocios será clave para el crecimiento del mismo. El especialista en marketing será el encargado de llevar adelante la estrategia. Además de establecer relaciones comerciales con agencias de publicidad para que ayuden a la difusión de la plataforma.

Porta Hnos. se responsabilizará por la venta de los productos a través de la plataforma. A partir de la definición de objetivos mensuales, se analizará la performance de cada uno de los combos de productos, segmentos de usuarios y *pick-up points*. Para poder evaluar el éxito de la estrategia, se deberán definir otros tipos de KPIs, tales como visualizaciones y descargas de la app, clicks en los combos, suscripciones (registros de usuarios), entre otros. A partir de estos datos, se buscará optimizar la experiencia de la comunidad online.

Para poder brindarle confiabilidad a los usuarios sobre los productos de los pequeños productores, se generará un sello de calidad que certifique el cumplimiento de las normas de higiene, producción y calidad determinadas por Porta Hnos.

Con el fin de llegar eficientemente al consumidor, Porta Hnos. podrá realizar estudios de investigación de comportamiento del consumidor y a partir de ellos desarrollar insights para la conformación de los distintos combos. Esto permitirá que la comunicación sea mas eficiente y que el consumidor se sienta identificado con la misma. Una herramienta de feedback dentro de la aplicación podría ayudar a Porta Hnos. a ajustar aquellas cosas que molestan o enfadan al consumidor y resaltar aquellas que el consumidor aprecia. Estas actividades no son las actividades *core* del negocio, pero ayudan a obtener una mejor performance del mismo.

Para poder atraer a los consumidores a un *pick-up point* determinado, se deberán realizar negociaciones con los diferentes puntos con el fin de generar más tráfico en el lugar. Este tipo de negociaciones pueden consistir en promociones especiales para los usuarios de la plataforma (ejemplo: Al seleccionar retiro de combo en It! Italy, se podrá tomar un café a precio especial).

A fin de que este cambio de paradigma funcione, será necesario contar con algunos recursos claves. En primera instancia, con una aplicación móvil que será el epicentro de la propuesta. Es el lugar donde se vuelve viva la comunidad. La aplicación deberá mantenerse actualizada, es por eso que es importante establecer un contrato con una agencia de desarrollo de aplicaciones o contratar personal idóneo. Dicha agencia o departamento deberá comportarse como un socio estratégico, ya que deberá poder responder a las requerimientos de Porta Hnos. y de los consumidores en tiempo y forma.

Los combos serán armados en Porta Hnos. a través personal apto para trasladar mercadería y levantar peso.

La estructura de costos se compone en gran medida de los sueldos para los empleados que trabajen en la unidad de negocios (empleados de marketing y personal de depósito que arme los combos) y los fee mensuales a las agencias de publicidad y la agencia de desarrollo de la aplicación.

Los ingresos de este cambio de paradigma se derivaran de la venta de los combos constituido por productos locales y productos de Porta Hnos. a través de la aplicación.

Porta Hnos. tendrá la opción de formar una alianza con los productores regionales de Córdoba, brindándoles la oportunidad de crecer y distinguir la degustación de lo casero con el fin de resaltar la marca Córdoba como sello de calidad y sabor. Aliados más grandes, quedarían para una segunda fase del proyecto ya que al comienzo se considera dificultoso poner las reglas para con actores de gran peso. Por lo cual una vez que la Comunidad se encuentre sólida, y consolidada como un actor relevante será el momento de negociar con otras empresas de envergadura.

Es fundamental para el éxito de esta estrategia una alianza comercial con los *pick-up points*, ya que este es el punto donde se hará “táctil” la comunidad. Dichos puntos de retiro deberán ser definidos y “curados” por Porta Hnos., estos serán idealmente cafés, bares y restaurantes con acceso público y rango horario amplio. Deberán tener además, opción de almacenado y capacidad física de entrega de productos. El beneficio principal de éste tipo de locales comerciales es la flexibilidad que permiten en el trazado de un mapa de cobertura, para de esta forma llegar a buena parte de

la ciudad y/o provincia de Córdoba.

La propuesta de valor de este nuevo modelo consiste en crear un ecosistema con sentido y orgullo cordobés tanto en el ámbito online como el offline, facilitando la satisfacción de necesidades alimenticias y de limpieza en cualquier momento y en cualquier lugar. Es imperativo recalcar que la creación de valor será para todos los actores y no únicamente para el consumidor final.

Este cambio de paradigma está constituido por dos canales claves e indispensables para el desarrollo del mismo: la aplicación, herramienta en la cual va a iniciar la formación de la comunidad online y los *pick-up points*, lugares físicos (offline) en los cuales se va a hacer táctil dicha comunidad.

Se buscará una relación continua y constante con la comunidad. El objetivo de la creación de este grupo, no es tan solo de generación de ventas, sino de establecimiento de una red de contactos orgullosos de sus productos locales. Es por eso que se le pedirá que constantemente se brinden comentarios y retroalimentación sobre la experiencia de compra de los combos y los lugares de *pick-up points*. Se habla de una comunidad en el estricto sentido de la palabra, donde la propuesta de valor real sea comprendida desde un sentido global. El énfasis se pone sobre la necesidad de adopción por sobre imposición.

5.4.2 Funciones de los integrantes

Cada uno de los actores de esta nueva estrategia, cumplirá un rol esencial en el desarrollo de la misma:

- a) Porta Hnos. realizará la administración y monitoreo de la aplicación. Además recolectará información de los usuarios y desarrollara la estrategia de comunicación para incentivar la descarga de la app. Sera el responsable de la logística de las compras hacia los *pick-up points*, previamente seleccionados. La empresa realizará curaduría de productos/marcas a comercializarse mediante la app. La generación de un nuevo canal deberá servir a los intereses de todas las partes involucradas, Porta Hnos. deberá velar por ello, sin descuidar la inclusión y comercialización de su propio portffolio. La

inversión primaria para el desarrollo de la propuesta estará a cargo de este actor, sin descontar la posibilidad de rondas de inversión externas.

- b) El consumidor llenará sus datos en el formulario de registro al descargar la app y comprará lo que necesite. Finalmente retirará sus pedidos en *pick-up points*.
- c) Los productores regionales serán los encargados de la fabricación y entrega de productos regionales y complementarios a la oferta de Porta Hnos. Dispondrán de cierto nivel de veto en cuanto al armado de los combinados, en cuanto éstos incluyan competidores directos.
- d) Los *pick-up points* seleccionados recibirán las cajas y las entregarán cuando los compradores pasen a retirarlas. Les ofrecerán a los clientes una experiencia única en el lugar para que puedan continuar viviendo en la comunidad cordobesa que comenzó online. Como consecuencia de esto, formarán parte de una red de comercios adheridos.

5.4.3 Socios Claves

Resulta necesario profundizar en el rol de los socios clave de Porta Hnos., para lograr comprender la profundidad de compromiso requerido para el correcto funcionamiento de la propuesta. Se destaca la necesidad de gobernanza y curaduría como parte de las tareas principales de Porta Hnos.

El éxito del proyecto como un todo, será tal en la medida que cada una de las partes sea también exitosa. El modelo de win-win propuesto busca una alternativa no solo para Porta Hnos., sino para el resto de la comunidad empresaria cordobesa.

5.4.3.1 PyMES

Los productores locales, en especial las pequeñas empresas ganarán visibilidad y distribución. La propuesta debe ser atractiva para ellos ya que se les ofrece una plataforma para ampliar sus canales de venta. De esta manera podrían incrementar sus consumidores a un costo muy bajo.

Los criterios para sumarse a la comunidad correrán por definición de Porta Hnos., quien al mismo tiempo estará a cargo del control y seguimiento de los mismos. Se recomienda evaluar cuáles son los puntos a considerar, en base a los valores que

quieran promover dentro de la comunidad. Se evaluarán según las normas de calidad e higiene establecidas por la empresa. De esta manera brindará confianza a los usuarios que adquieran los productos.

Se puede desarrollar un sello de calidad para certificar dichos parámetros, derivado de una curaduría que podrá ser promovida dependiendo los valores considerados en el proceso.

El rol de los productores deberá ser funcional a Porta Hnos. en cuanto complementen el portfolio de productos del segundo. Es necesario crear un esquema de win-win donde ambas partes salgan beneficiadas como punto básico para el desarrollo de la propuesta. Los productores locales tendrán garantizada una ventana de exhibición y canal de distribución, mientras que Porta Hnos. podrá ofrecer una variedad tentadora de productos que incite a la compra por parte del consumidor. Además de esto, los productores podrán beneficiarse del know-how de una empresa de renombre, y de la visibilidad que conlleva la participación de una red extensa.

5.4.3.2 Pick-up points

Una vez definido el contenido de la oferta, se deberá organizar el sistema logístico hacia los consumidores finales. Este es uno de los elementos cruciales de la propuesta ya que serán los puntos físicos en los que la comunidad se plasmará.

Se seleccionarán los *pick-up points* regionales, buscando maximizar el esquema de envíos. El diferencial es que son lugares atractivos que recuperan la idea de la comunidad cordobesa. Además de físicos, son el lugar simbólico donde el encuentro de la marca y usuario se materializarán.

Al igual que con los productores, será fundamental hacer una curaduría de *pick-up points*, que de preferencia no deben ser de estéticas cercanas a oficinas y es esencial que los empleados atienden con empatía. Además se deben considerar algunos requisitos para ser seleccionados. Los puntos de retiro deben ser bares o restaurantes tradicionales de Córdoba, idealmente históricos, lugares con personalidad y espíritu cordobés, deben ofrecer un diferencial al cliente.

Tener una impronta híbrida entre lo actual y lo tradicional, potencia a la selección del *pick-up point*. Algunos estilos sugeridos: hipster y GLOCAL² Que combina lo tradicional y lo global a la vez.

Al igual que para los productores, la relación con los *pick-up points* será exitosa siempre y cuando el esquema propuesto permita una ganancia para las partes involucradas. La comunidad de Porta Hnos. ganará la posibilidad de una red logística para la entrega de sus productos, y los *pick-up points* pasarán a formar parte de una selecta red: ganarán difusión, tráfico y nuevos clientes/usuarios, a quienes se recomendará ofrecer un valor adicional al momento del retiro de productos, como pueden ser descuentos, cata de productos u otros beneficios en busca de *cross-selling* y fidelización.

5.5 Aplicación móvil

Para poder llevar a cabo la propuesta será necesario el desarrollo de una aplicación móvil para iOS y Android, para así presentar una propuesta ajustada a la dinámica de consumo del target objetivo.

Con esta aplicación Porta Hnos. tendrá la herramienta apropiada para aunar a los productores y productos seleccionados creando combinados de marcas que satisfagan necesidades concretas de los cordobeses, así como también a los *pick-up points* y consumidores y/o usuarios. Al registrarse en la plataforma el usuario deberá responder unas breves preguntas que ayudarán a calcular la mejor propuesta según su perfil.

La aplicación deberá entenderse como un organismo vivo, en el que el crecimiento basado en la información y parámetros clave no debe ser desatendido, sino usado a favor para la expansión y mejora continua.

5.5.1 Combos - Manera de ofrecer los productos

Inicialmente la propuesta es comercializar los productos bajo una modalidad de combinados. Esto tendrá grandes beneficios como pueden ser: manejo de compra mínima para cubrir gastos asociados a promoción y logística, manejo de stock,

² GLOCAL: es un término que nace de la composición de los vocablos "global" y "local". Se refiere a la persona, grupo, unidad, organización que está dispuesta y es capaz de pensar globalmente y actuar localmente.

acortamiento del *proceso de compra* -incluyendo en los mixes productos especiales o con poca salida, etc. Se considera que una manera innovadora y eficaz de ofrecer los productos, podría ayudar a la transformación de usuarios en consumidores.

Las opciones de combinados propuestas son:

- 1) **Combos Estandarizados:** Ofrecer canastas que contengan productos predeterminados. Ejemplo: “Futbol” y “Cena con amigos”, entre otros. Esta propuesta presenta algunos riesgos ya que hoy los consumidores buscan la adquisición de productos cada vez más personalizados. Resulta imperativo evaluar la comodidad de la estandarización de la oferta contra el nivel de atractivo que la misma pueda tener para con el consumidor.
- 2) **Combos personalizados:** Ofrecer combos a los usuarios que tengan que ver con sus gustos e intereses. Esta oferta encaja con el consumidor actual. La propuesta se basa en un modelo similar al de PedidosYa, donde una vez seleccionado un menú, se despliega una ventana de opciones adicionales (salsas, aderezos, bebidas, etc.). Dependiendo los productos que integren los combos, algunas opciones serían la selección de diversas presentaciones, variedades, sabores, etc.
- 3) **Combos geolocalizados:** Ofrecer combos a los usuarios según la localización en la que se encuentre cuando ingresen a la aplicación. Ej: si el usuario se encuentra en Córdoba Capital, se le ofrecerá productos/combos relacionados a esta ubicación o que puedan encontrarse sin demora en la misma.
- 4) **Combos calendario:** Ofrecer combos según los días de la semana y ocasión de consumo . Ejemplo: “Viernes de asado” y “Sábado de previa”, etc.

Independientemente de los combos ofrecidos, el usuario podrá agregar un producto o bien sumar más cantidad de un producto particular, sin embargo no se permitirá quitar elementos. Los combos deben garantizar un consumo mínimo que cubra ciertos costos asociados (promoción, distribución, etc.). Por otro lado, de permitirse la libertad de agregar y quitar productos discrecionalmente la propuesta corre el riesgo de acercarse a una propuesta de e-commerce tradicional.

5.5.2 Modelo de suscripción y uso

Se propone un sistema de suscripción donde se solicite a los usuarios una determinada cantidad de información básica para operar. Se pedirá de mínima los datos personales como pueden ser: nombre y apellido, sexo, edad, número de teléfono e intereses -los mismos serán pre-determinados: reunión con amigos, futbol, salida de fin de semana, universidad, cocina, entre otros.

Partiendo de esta información, junto a la combinación de estructuras organizadas de antemano, la aplicación ofrecerá los productos que mejor que vayan con el perfil del usuario. Esto también permite entender quién es el comprador, como son sus comportamientos y gustos, con el fin de poder realizar comunicación personalizada vía e-mail, redes sociales, o notificaciones *push*³. Además, permitirá generar mejoras y personalizadas ofertas según los usos y costumbres de los consumidores.

5.5.3 *Pick-up points* - Desde la tecnología hasta lo táctil.

Un paso fundamental del proceso de adquisición de combos será la selección del punto de retiro de los mismos. La aplicación debe permitir la geolocalización de puntos cercanos, además de un filtro manual que permita buscar espacios según diferentes características como pueden ser día y hora de apertura, barrio o ciudad, tipo de punto de retiro, etc.

5.5.4 Espacio de participación de comunidad

Los usuarios tendrán un espacio similar a un foro donde podrán compartir sus experiencias sobre los productos o bien recomendar *pickup points* a otros miembros de la comunidad. Dicho espacio debe ser proporcionado por Porta Hnos., pero co-creado por los usuarios y consumidores. La empresa debe quedar relegada a un papel de moderador o partícipe explícito -siempre indicando que se trata de Porta Hnos.

³ Las notificaciones Push ayudan a los desarrolladores independientes y dueños de aplicaciones a mantener informados a sus usuarios. Mediante la implementación de las mismas se puede interactuar con las personas que descargaron una aplicación y enviarles mensajes de forma directa a sus dispositivos móviles. (Fuente: Wikipedia, 2018).

5.5.5 Features adicionales

La app deberá ofrecer algunas opciones adicionales a las ya mencionadas en búsqueda de convertirse en una plataforma integral y de referencia. Los *features* no son parte del producto mínimo viable⁴, ya que no son necesarias para el correcto funcionamiento de la propuesta, pero si son indispensables a la formación de una experiencia de usuario integral.

No hay límite en cuanto a los features adicionales, y si bien la inclusión debe pensarse partiendo desde el planteo de creación de valor, es una forma de agregar opciones a la aplicación cuando sea necesario.

Algunos features iniciales propuestos pueden ser:

- Catálogo de productos: Al tratarse de un espacio de comercialización de productos, es muy positivo contar con un catálogo que incluya fotos, descripciones atractivas y fidedignas, reseñas de usuarios, opción de preguntas y respuestas tipo foro. La plataforma deberá contar inicialmente con el catálogo de productos de Porta Hnos. y sumar el abanico de los productores locales asociados.
- Directorio de productores y *pick-up points*: Así como resulta imperativo un catálogo de productos, es importante poder contar con información sobre los socios clave -productores y *pick-up points*. Los usuarios podrán investigar así sobre los productores regionales y puntos de retiro directamente en la app. Se busca amplificar la exposición de los socios. Las alianzas planteadas ofrecerán desde el lado de Porta Hnos., no solo la plataforma de comercialización, sino también de conocimiento y reconocimiento de los socios. Porta Hnos. brindará la tecnología y know-how, permitiendo a éstas pequeñas empresas, productores y locales comerciales aumentar su público objetivo. Es necesario remarcar que ésta propuesta se trata de una oportunidad comercial para ambas partes, y Porta Hnos. actuará como un

⁴ Suele entenderse el PMV como una búsqueda de respuesta a uno o dos problemas core. Se busca reducir el riesgo y maximizar el feedback como método de aprendizaje. El PMV permite aprender en una etapa relativamente temprana que permita realizar correcciones en el producto digital.

intermediario en la cadena de valor. Se busca que todas las partes involucradas obtengan un rédito económico.

- Medios de pago: Se deberá tener en consideración la modalidad de pago y confirmación de compras. Es posible utilizar servicios tercerizados para el control de éstas transacciones, o desarrollar tecnología propia. El pago en efectivo no es recomendado porque implicará logística adicional entre el *pick-up point* y Porta Hnos., además de otras ramificaciones técnicas. También puede fomentar el abandono de productos, por ejemplo, confirmando una compra sin retirarla posteriormente. Se sugiere comenzar con una plataforma de pagos online, y en una próxima etapa del proyecto sumar la opción de pago contado si fuese una opción solicitada por el consumidor.

6. Ideas a Futuro

El término de comunidad tan arraigado al núcleo de la propuesta, no solo viene desde la relación entre las partes involucradas, sino también con el sentido social que conlleva toda su dinámica. Es por eso que en el mediano plazo del desarrollo del proyecto, se propone complementar la actividad comercial a una fuerte iniciativa de responsabilidad social que logre involucrar aún más a espacios e instituciones regionales para el aporte de lo sociedad en general.

Por otro lado, para lograr la estrategia omnicanal del nuevo ecosistema, se plantea a largo plazo construir una credencial de comunidad cuya funcionalidad, además de sello de calidad, ofrezca beneficios y/o promociones en variados puntos de venta. Esta credencial también podrá ser ampliada internamente a los participante de la red -productores y pick-up points, y no solo usuarios finales. Esto permitirá acceder a ciertos beneficios B2B como pueden ser capacitaciones, mejora de condiciones comerciales, mayor participación de productos en combos, etc.

En un punto más funcional, se propone desarrollar una sólida estrategia de uso de data con el fin de realizar acciones promocionales o comunicaciones ad hoc. Se considera de alto valor la información que se espera conseguir con el uso mismo de la aplicación, lo que podría derivar en nuevas facetas y negocios, además de nuevos *features* para la misma app.

Finalmente, se propone buscar alianzas estratégica con instituciones del estado para sentar las bases de lo que sería la expansión a nivel nacional de la iniciativa, pudiendo este proyecto convertirse en las bases de una “marca provincia”.

Este breve apartado busca demostrar que el modelo de negocios no está pensado para terminar en un lugar específico, sino se plantea como un punto de partida y se tiene en cuenta la evolución planificada u orgánica que pueda tener el emprendimiento.

7. Conclusión

Este trabajo tuvo como punto de partida un problema muy claro: ¿Cómo hacer para exhibir la totalidad del portfolio de Porta Hnos., en un espacio limitado en góndola? y como problema secundario se deriva: ¿Es posible esquivar los intermediarios?

Si bien las posibilidades del retail son muy variadas, Porta Hnos. necesitaba una alternativa diferente por lo cual se pensó de forma radical la manera de ofrecer los productos. Fue así que se creó la propuesta de un nuevo canal que integra actores y necesidades muy diversos dando respuestas a las problemáticas identificadas. Se ha trabajado en profundidad sobre la importancia de la creación de valor para cada uno de los actores como piedra basal del éxito de la propuesta.

Esta propuesta ha sido realizada teniendo en cuenta las necesidades y tendencias de los consumidores más relevantes, actuales y de los próximos años: los millennials. Centrarse en el usuario final ha permitido una construcción muy concreta alrededor de las experiencias actuales, como por ejemplo la manera de acceder a los productos, y a su vez imaginar cómo las prácticas actuales se prolongan y transforman en el tiempo.

En la presente obra se ha realizado una meticulosa descripción de cómo ha ido variando la manera de consumir, que contempla la producción y creación de perfiles personales en la era digital, sin dejar de lado la idea de evolución y reinención constante como necesidad de supervivencia. Se ha visto cómo se eliminan las fronteras de lo online y lo offline, y cómo una marca como Porta Hnos. puede transformarse para crear una nueva unidad de negocios que responda a la demanda de los nuevos consumidores.

Porta Hnos. tendrá el desafío de materializar una propuesta que transpira el espíritu comunitario ya que congrega a muchos sectores. Deberán de actuar estratégicamente para poder consolidar ese crisol y generar oportunidades para que el retorno y oportunidades se multipliquen para todos los implicados.

Asimismo, la estrategia debe integrar prácticas del mundo offline y online, esa tensión está presente a lo largo de toda la propuesta y no se trata únicamente de la manera en la que Porta Hnos. resuelve esta conversación sino cómo logra acarrear a los aliados a ese futuro. Ejemplos concretos son los *pick-up points*, el fomento a los pequeños productores y consumidores.

Otro de los retos que tendrá la empresa será el de aprovechar las nuevas oportunidades que se vayan generando a partir de la propuesta inicial, como puede ser el buen uso de los datos recopilados de los consumidores de la app. Dicha información puede transformarse en un recurso valioso, ya que los mismos insights observados pueden dar pie a nuevos negocios u opciones dentro de la propuesta primaria.

Este trabajo pretende ser un primer paso de Porta Hnos. hacia los negocios digitales. La comunidad que se genere a partir de esto, abrirá nuevas puertas que podrán ser aprovechadas para crear módulos que puedan ser anexados al negocio principal. Esta propuesta está armada con la lógica digital, los *features* y *add-ons* irán apareciendo y quedará en manos de Porta Hnos. aprovecharlos o no.

Es importante resaltar se espera el crecimiento de esta nueva unidad de negocios pueda lograrse de forma orgánica, creciendo a la par de los aprendizajes y sin subestimar la posibilidad de crecimiento a partir del uso de la información de consumo generado.

Anexo

Figuras

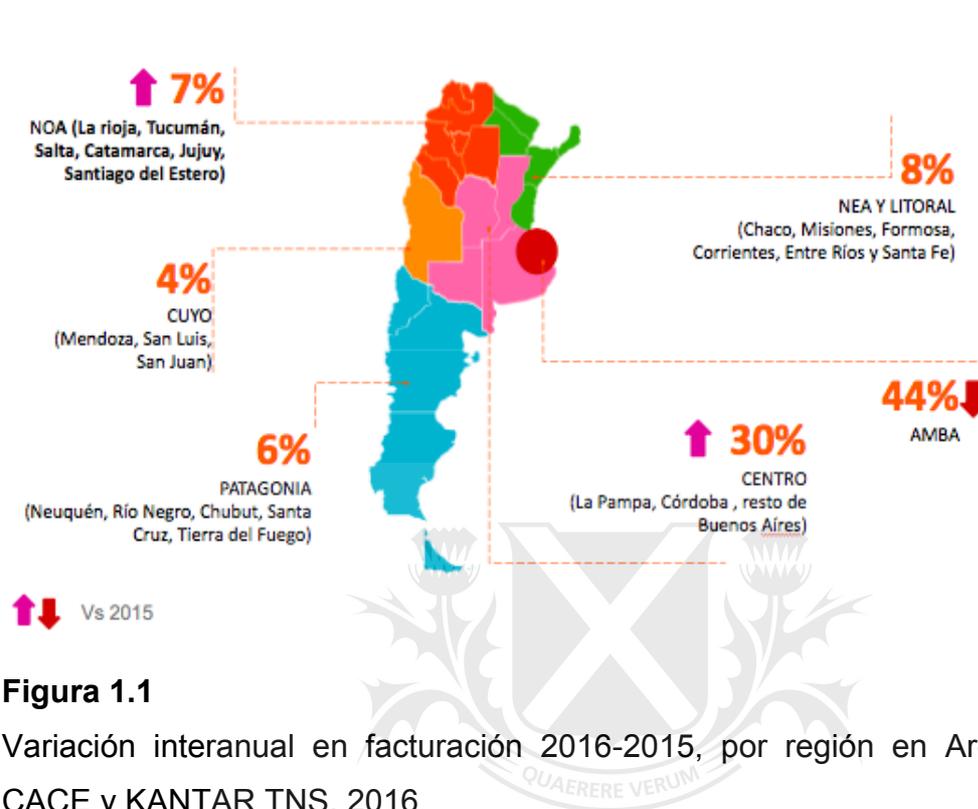


Figura 1.1

Variación interanual en facturación 2016-2015, por región en Argentina. Fuente: CACE y KANTAR TNS, 2016

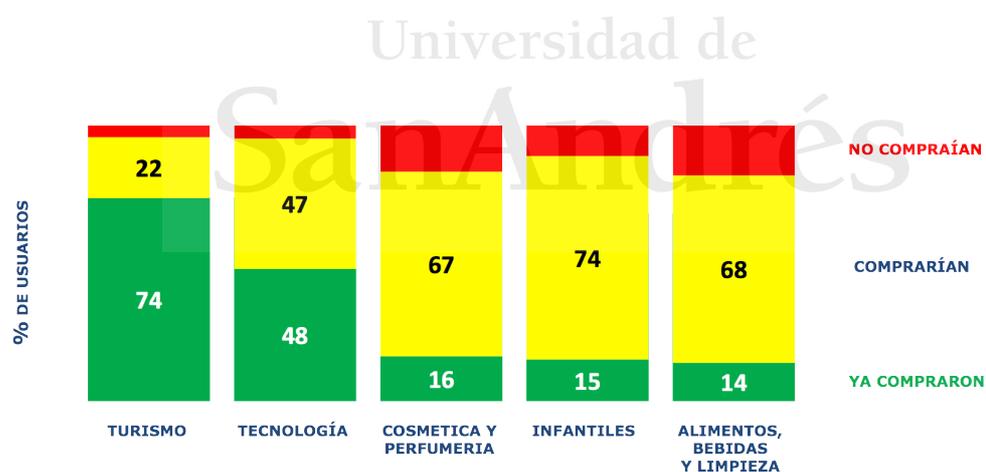


Figura 1.2

Compra vs. Intención de compra en e-commerce por categoría en Argentina, medido en % de usuarios totales de comercio electrónico. Adaptado de Jebesen, P., 2017

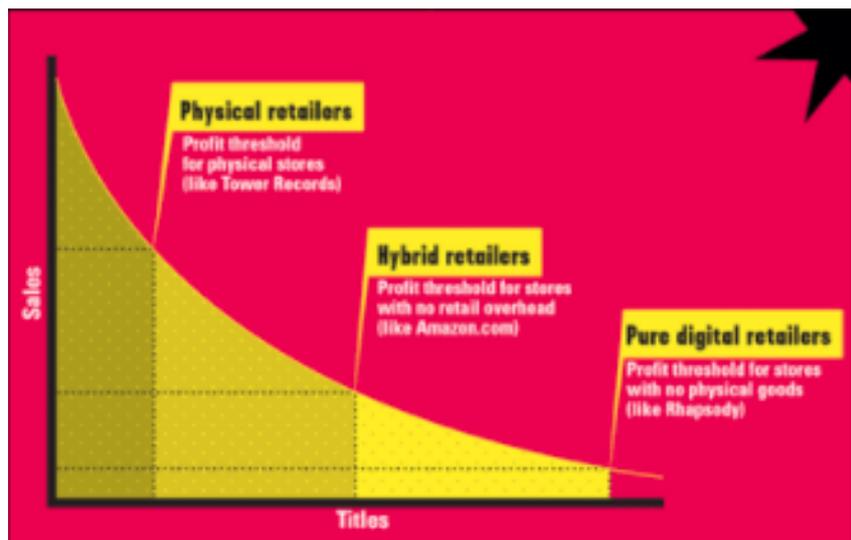


Figura. 1.3

Long Tail. El beneficio de los retailers digitales por sobre los físicos es, entre otros aspectos, la posibilidad de ofrecer una variedad mayor de SKUs.

Fuente: Chris Anderson, Web Wire.



Figura 1.4

Conceptos clave en la creación de un nuevo canal. Es indispensable considerar la intersección entre los mundos online, offline y la comunidad para la creación de la propuesta. Figura de producción propia, 2017.

Bibliografía

- **Cámara Argentina de Comercio Electrónico [CACE], Kantar TNS.** *Estudio de Comercio Electrónico en Argentina. Informe anual integrado. 2016.*
- **Chris Anderson** “*The Long Tail.*” 2004. Recuperado el 14 de Noviembre del 2017 de <https://www.wired.com/2004/10/tail/>
- **Fromm, J.** “*Los millennials son los consumidores más influyentes del mercado.*” Marketing Directo. 2016. Recuperado el 20 de Septiembre del 2017 de <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/marketing/los-millennials-los-consumidores-mas-influyentes-del-mercado>
- **Internet World Stats** “*Usage and Population Statistics*” 2017. Recuperado el 18 de Noviembre de 2017 de <http://www.internetworldstats.com/south.htm#ar>
- **Jebsen, P.** *Comercio electrónico.* Seminario de E-commerce en marco de Maestría en Marketing y Comunicación UdeSA, Buenos Aires Octubre 2017.
- **Kotler, P.** *Fundamentos del Marketing.* Ciudad de México, 13ra Edición, 2017.
- **KPMG.** “Consumo Masivo, cambios de hábitos por la inflación”. 2017. Recuperado el 8 de Noviembre del 2017 de <https://home.kpmg.com/ar/es/home/media/press-releases/2017/07/consumo-masivo-cambios-de-habitos-por-la-inflacion.html>
- **La Arena.** “Qué buscan los millennials?” 2017. Recuperado el 14 de Noviembre del 2017 de <http://www.laarena.com.ar/avances/que-buscan-los-millennials>
Marketing Directo “Los millennials son los consumidores más influyentes del mercado.” 2016. Recuperado el 5 de Septiembre del 2017 de <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/marketing/los-millennials-los-consumidores-mas-influyentes-del-mercado>
- **Nielsen.** *Millennials y el consumo en Argentina.* 2016. Recuperado el 1º de Septiembre del 2017 de <http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2016/Infografia-Millennials-y-el-consumo-en-Argentina.html>
- **Osterwalder, A., Pigneur, Y.** “*Business Model Generation.*” Nueva Jersey, Editorial Wiley, 2010.
- **Piscitelli, A.** “*Nativos Digitales. Dieta cognitiva, inteligencia colectiva y arquitecturas de la participación.*” Editorial Santillana, 2009.

- **Porta Hnos.**, Sobre Nosotros. Recuperado Julio 2017 de <http://portahnos.com.ar/#nosotros>
- **Sennet, R.** “La Cultura del Nuevo Capitalismo.” Editorial Anagrama, 2006.
- **Vitale S.** “El Showrooming gana terreno” Buenos Aires. La Nación, 2017 Recuperado el 1ro de Septiembre de 2017 de <http://www.lanacion.com.ar/2058931-el-showrooming-gana-terren>
- **Wikipedia.** “Notificación Push”. Recuperado el 05 de Mayo de 2018 de https://es.wikipedia.org/wiki/Notificacion_push



Universidad de
San Andrés