



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Maestría en Marketing y Comunicación

Plan de Marketing para el lanzamiento envíos programados - ANDO

Autor: María Julieta Tommasi

DNI: 33334704

Mentor: Sergio Postigo

Buenos Aires, septiembre 2018



Universidad de
San Andrés

Maestría en Marketing y Comunicación

Plan de Marketing para el lanzamiento envíos programados - ANDO

Alumno: María Julieta Tommasi

Mentor: Sergio Postigo

Buenos Aires, Argentina, 17 de Septiembre de 2018

INDICE:

Introducción -----	3
Resumen ejecutivo y diagnóstico -----	4
Análisis de la situación -----	6
<i>Entorno Económico</i> -----	6
<i>Entorno Social</i> -----	7
<i>Entorno Ambiental</i> -----	8
<i>Entorno Político</i> -----	10
Análisis del Mercado de compra online en Argentina -----	12
Clientes potenciales -----	19
Análisis Competitivo -----	22
Análisis de la Empresa -----	30
Análisis de sus mercados objetivos -----	42
Desarrollo de la estrategia comercial de la empresa -----	45
Marketing mix -----	48
<i>Producto</i> -----	48
<i>Precio</i> -----	50
<i>Plaza</i> -----	51
<i>Promoción</i> -----	52
Cronograma del proyecto -----	56
Presupuesto y Resultados esperados -----	57
Implementación y Control -----	59
Conclusión -----	62
Bibliografía -----	64
Anexos -----	67

Introducción

Los avances tecnológicos en el mundo de hoy cambiaron la forma de adquirir bienes y servicios. Gracias a estos cambios, salir de la casa para llevar a cabo una compra o venta ya no es necesario; con un click todo está resuelto. Sin embargo, todos esos productos adquiridos tienen que llegar al usuario final (Cerdá Group, 2018).¹

Dada esta situación, ANDO² propone aportar una solución a la problemática logística de pequeñas y medianas empresas.

Esta empresa trabaja principalmente con el segmento de tiendas online que incorporan la opción de hacer el envío a sus consumidores finales, haciendo de su oferta un servicio más integrado sin que el comprador tenga que preocuparse por cómo hacer para tener eso que compró en sus manos.

Sin embargo, hoy sólo ofrece envíos espontáneos que se generan al momento de la compra, sin la alternativa de un servicio de traslado planificado, los cuales pueden ayudar a sus clientes con una problemática de almacenamiento, stock, mayor satisfacción en aquellos casos en los que estas personas no estén disponibles para recibir el envío y prefieran pactar una fecha futura.

¹ Cerdá Group, (2018, 26 marzo). 7 AVANCES TECNOLÓGICOS PARA EL PUNTO DE VENTA QUE TE AYUDARÁN A VENDER. Recuperado de <https://blog.cerdagroup.com/7-avances-tecnologicos-para-punto-venta>

²<https://ando.la>

Resumen ejecutivo y diagnóstico

La empresa objeto de estudio es ANDO; un startup co-fundado por Franco Goytia, un estudiante de la carrera de Economía de la Universidad de San Andrés quien a sus 22 años, puso en marcha una empresa de envíos cuyo producto es una aplicación para enviar y recibir paquetes en Capital Federal. La app se desarrolló en Abril del 2017 y conecta personas que quieren hacer un envío/ recibir un paquete con personas que se encargan del traslado del mismo. Su negocio está basado en el traslado de que realizan mensajeros en bicicleta de un punto a otro dentro de CABA, quienes tienen dos horas para entregar los pedidos y cuyo costo promedio es de \$130 pesos.

Hoy cuenta con 180 mensajeros a quienes les llegan las solicitudes de envíos según cercanía con el origen del viaje y quienes pueden aceptarlos o rechazarlos y reciben comentarios de los usuarios sobre el desempeño de los mismos.

Para este puesto se buscan jóvenes estudiantes responsables que quieran aprovechar los tiempos muertos y combinar la actividad en bicicleta con un trabajo pago y a la vez independiente.

Al principio se hacían envíos de productos de algún e-commerce con el que Franco tenía conexión y era él mismo quien se encargaba de subirse a la bicicleta mientras esta app se hacía conocida por otros clientes y se sumaban mensajeros con el perfil buscado.

Sus primeros clientes siguen trabajando con ANDO y cada vez son más las tiendas de venta online que optan por esta empresa para ocuparse de la logística. Hoy la empresa cuenta con el traslado en bicicleta (alrededor del 80% de los mensajeros se manejan por este medio) y en moto (en menor cantidad ya que se

orientan al uso de la bicicleta pero cuentan con esta otra opción para cubrir aquellos envíos que se necesitan con urgencia).

Los envíos son realizados a partir de la demanda en tiempo real y una vez que el mensajero acepta, se puede hacer el seguimiento del paquete a través de la app.

La empresa ofrece el mismo servicio a través de la app desde que empezó a operar, y fue creciendo a medida que más usuarios comenzaron a usar esta forma de envíos.

Sin embargo, los e-commerce, que son los usuarios que más demandan y a quienes ANDO apunta con esta iniciativa, podrían verse beneficiados con la alternativa de envíos planificados; ya que necesitan mantener de manera eficiente el stock y poder ofrecer productos que pueden estar disponibles en el corto plazo pero no al instante.

Si ANDO puede modificar el alcance de su oferta y lograr esta nueva opción de envío, podría cubrir esta necesidad manteniendo la misma plataforma.

De esta manera, se intentará determinar en este plan de marketing el mejor accionar posible para el lanzamiento del servicio.

Análisis de la situación

Para analizar el impacto de este lanzamiento y entender el marco en el que este nuevo servicio se situará es necesario conocer lo que sucede en el país a nivel macro.

Entorno Económico

Argentina estuvo atravesando cambios en su política económica desde que el presidente Macri asumió en Diciembre de 2015. A partir de este momento se tomaron medidas económicas como: la devaluación, el levantamiento a las restricciones cambiarias (cepo), la eliminación o reducción de retenciones a las exportaciones, el arreglo con los holdouts y el ajuste de tarifas de servicios públicos. Como parte de estas nuevas políticas, se implementó un blanqueo de capitales con el objetivo de generar más confianza en el país e iniciar un cambio hacia una imagen de mayor transparencia (Gambina, 2017).³

El consumo masivo cerró con un crecimiento inferior al 1% en el primer semestre del año en comparación con igual período del año pasado, pero para el tercer y cuarto trimestre se proyectan caídas, de 2,7% y 3,1% respectivamente.

"La proyección del año se ve afectada principalmente por la caída del salario en términos reales -crecen debajo de la inflación-, y su fuerte impacto en la base de la pirámide" (Filipponi, 2018)⁴

Sin embargo, el e-commerce sigue siendo la excepción. La facturación en

³ Julio Gambina, (2017, 04 de enero). ARGENTINA: Política Económica entre 2016 y 2017. Recuperado de <http://www.resumenlatinoamericano.org/2017/01/04/argentina-politica-economica-entre-2016-y-2017>

⁴ Federico Filipponi (2018, 17 de agosto) Estiman que el consumo masivo caerá 1,2% este año por la pérdida de poder adquisitivo. Recuperado de <http://www.ambito.com/930990-estiman-que-el-consumo-masivo-caera-12-este-ano-por-la-perdida-de-poder-adquisitivo>

Argentina en 2016 creció un 51% respecto a 2015, y en 2017 un 52% respecto a 2016, finalizando 2017 con una facturación de \$156.300 millones (CACE, 2017).⁵

Entorno Social

Según el INDEC, el desempleo en el país subió el último trimestre a 9,2% y los jóvenes son quienes tienen más dificultades para emplearse (Mora Simoes, 2017).⁶

Los primeros trabajos de los millennials no suelen cumplir con sus expectativas, pues muchas veces están desconectados de muchas de las características y entornos con los que han crecido: conectividad, colaboración, flexibilidad, sociabilidad, entre otros.

Por tal razón, estos jóvenes usualmente buscan un trabajo flexible y agradable, que motive su creatividad y su sentido de innovación, pero muchas veces no lo encuentran. Esta situación lleva a muchos a desarrollar nuevos modelos de negocio, que sean abiertos y colaborativos, donde no existan jerarquías de mando tan rígidas, horarios estrictos, sino una atmósfera de colaboración e intercambio permanente y la libertad para cumplir con las metas en el tiempo que cada empleado necesite.

Estas características también se suman a que el recurso humano argentino es muy valorado en el mundo por su creatividad, flexibilidad y alto nivel de especialización. Entre los trabajos más solicitados se encuentran programación y diseño de sitios web, lo que resulta un beneficio ya que cada vez hay mayores y

⁵ Cámara Argentina de Comercio Electrónico, (2016, diciembre). Estudio anual de Comercio Electrónico. Recuperado de <http://www.cace.org.ar/estadisticas>

⁶ Estudio de IDEA, Fuente: Ambito, (2017, Julio 13). Los Millennials, preocupados por su estabilidad económica en Argentina. Recuperado de <http://www.tynmagazine.com/los-millennials-preocupados-por-su-estabilidad-economica-en-argentina>

mejores profesionales para aportar conocimiento para el desarrollo y crecimiento de plataformas web (Ortega Hermida, 2017).⁷

Por otro lado, la expansión de los dispositivos móviles, que en la Argentina llegaron el año pasado a 35,2 millones de usuarios únicos (3,2% más que durante 2016), y especialmente el crecimiento de las conexiones móviles a Internet, que alcanzaron los 28,9 millones (3,2% más que en el año anterior), llevaron a las empresas vendedoras a adaptar sus estrategias a la era de la movilidad. Las ventas a través de móviles también experimentaron un fuerte crecimiento, y el año pasado superaron por primera vez a las ventas concretadas desde computadoras representando un 50,09% del total de transacciones online (Prince, 2018).⁸

Considerando la situación de empleo para los jóvenes, dónde se observa cada vez más la puesta en marcha de emprendimientos y el desafío de hacer algo por su cuenta sin depender de un jefe, sumado al conocimiento en tecnología y al incremento en el uso de aplicaciones web; se presenta un escenario favorable para el continuo crecimiento de startups como ANDO quienes se nutren de otros startups generando una sinergia beneficiosa para los involucrados.

Entorno ambiental

CABA cuenta con un plan de movilidad sustentable por el cual se prioriza el transporte público y se promueven los medios de movilidad saludables, como andar en bicicleta y caminar. Es gratis, se pueden usar durante las 24 hs del día. La red de ciclovías alcanza los 181 km y fue diseñada para integrar distintos

⁷ Camila Alicia Ortega Hermida, (2017, 18 de enero). Millennials: ¿Emprendedores o empleados? Recuperado de <http://www.youngmarketing.co/millennials-empleados-o-emprendedores>

⁸ Alejandro Prince (2018, 13 de febrero) Sigue en alza el comercio electrónico: en 2017 las ventas crecieron un 41,7%. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/2108753-sigue-en-alza-el-comercio-electronico-en-2017-las-ventas-crecieron-un-417>

puntos estratégicos de la ciudad como centros de transbordo, universidades, escuelas y hospitales permitiendo también la interconexión con otros medios de transporte. Es un entramado de carriles exclusivos para bicicletas, resguardado del resto del tránsito vehicular por medio de un separador físico, que conecta los principales centros de trasbordo de la Ciudad. La ciclovía se ubica generalmente en el margen izquierdo de la calle y es de doble mano de circulación. Asimismo, cuenta con señalización vertical, horizontal y táctil, o intervenciones físicas en el pavimento, para disminuir la velocidad. Las experiencias internacionales demuestran que los carriles de convivencia o preferenciales no son respetados por los automovilistas lo que genera una situación de peligro o inseguridad para el ciclista. Basándose en estos hechos y en datos estadísticos los especialistas en planificación urbana proyectaron una red protegida que fomente el uso de la bicicleta y prevenga accidentes viales. La ciclovía busca garantizar al ciclista un sistema de viaje más seguro y rápido, separado del resto de la calzada. Estas son construidas estratégicamente en calles secundarias procurando evitar aquellas de alto tránsito vehicular y con carga de vehículos pesados (camiones). También se busca eludir aquellas calles por las cuales circulan líneas de colectivos. (Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, 2018).⁹

Por otro lado, el gobierno de la ciudad está desarrollando un plan integral de instalación de bicicleteros en la ciudad para que puedas llegar con tu bicicleta a todos lados. Desde 2011 se instalaron más de 5.000 espacios para estacionamiento de bicicletas en bocas de subte, edificios públicos, comunas, hospitales, escuelas, universidades, centros comerciales, espacios verdes, espacios culturales y veredas del microcentro y de las principales avenidas de la

⁹ Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, (2018). [La red de ciclovías ya alcanza los 100 kilómetros]. Recuperado de <http://www.buenosaires.gob.ar/noticias/la-red-de-vias-exclusivas-para-bicicletas-ya-alcanza-una-extension-de-100-kilometros>

ciudad (buenosaires.gob.ar).

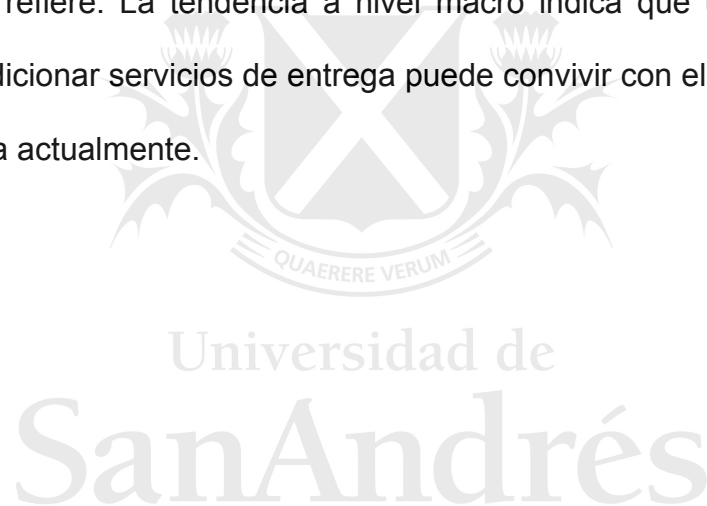
Al elegir ANDO el uso de bicicletas para la mayoría de los envíos, esta expansión resulta indispensable para mantener este proyecto vigente y plantear nuevos servicios que incrementen el uso de esta infraestructura en CABA.

Entorno Político

El 16 de Noviembre de 2016 se aprueba la ley de emprendedores con el objetivo de apoyar la actividad emprendedora en el país y su expansión internacional y la generación de capital emprendedor. Esta ley establece beneficios impositivos para aquellos inversores que realicen aportes de capital en estos emprendimientos, tales como deducir dichos aportes en la determinación del impuesto a las ganancias, bajo ciertas condiciones y en los porcentajes que establezca la reglamentación. Se crea, a partir de esta ley, el Fondo Fiduciario para el Desarrollo de Capital Emprendedor (FONDCE) que se conformará como un fideicomiso de administración y financiero que tiene como objeto financiar emprendimientos e instituciones de capital emprendedor registrados como tales, en las formas y condiciones que establezca la reglamentación. Por otro lado el Gobierno propuso otros beneficios para los emprendedores, como préstamos sin interés para aquellos que tienen una idea innovadora, un producto no testeado, un proyecto productivo con menos de un año de antigüedad o un proyecto de impacto social con menos de un cuatro años de antigüedad, creando el programa Fondo Semilla que propone asistencia técnica y el acceso a préstamos de hasta \$250.000. A su vez, se creó la Sociedad por Acciones Simplificada, un nuevo tipo societario que se puede constituir de manera simple, rápida, desde una computadora, ahorrando costos y haciendo menos trámites en el que solamente

se necesita un capital social equivalente a dos salarios mínimos, vitales y móviles. Además, el Mercado de Innovación Argentino (MIA) desde el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (MinCYT) lanzó una plataforma de crowdfunding --también llamada de financiamiento colectivo-- para que los proyectos de base científico-tecnológica puedan ser puestos a consideración de un público masivo y no solamente, como sucede hoy, de fondos de inversión, acelerados o del mismísimo Estado (Paulla, 2017).¹⁰

Como conclusión se observa que hay una gran tendencia en aspectos macros a beneficiar la puesta en marcha de emprendimientos y específicamente a lo que tecnología se refiere. La tendencia a nivel macro indica que una propuesta de ANDO para adicionar servicios de entrega puede convivir con el entorno en el que el país se sitúa actualmente.



¹⁰ Florencia Paulla, (2017, 04 de Septiembre). EL GOBIERNO LANZA UNA PLATAFORMA DE CROWDFUNDING PARA FINANCIAR STARTUPS TECH. Recuperado de <http://www.infotechnology.com/labs/El-gobierno-lanza-una-plataforma-de-crowdfunding-para-financiar-startups-tech-20170904-0012.html>

Análisis del Mercado de compra online en Argentina

A partir de los resultados arrojados por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) en su última edición del Estudio Anual de Comercio Electrónico en Argentina (#MétricasCACE), se pueden observar distintos aspectos relacionados a la compra online en el país:

- 9 de cada 10 argentinos compró alguna vez online en el 2017
- 5 de cada 10 argentinos hizo una compra online en los últimos 6 meses

Estas compras se realizan cada vez más de manera “cotidiana” (al menos una vez por semana), representando un 11% en 2017 en comparación al 7% en 2016. A su vez, se mantienen las compras “regulares” (al menos una vez por mes) y disminuye la compra “ocasional” (una vez cada 6 meses). Se entiende así que la frecuencia de compra va en aumento año a año.

Hay distintos factores que influyen en este aumento y estos tienen que ver con la energía, el tiempo y el dinero como se puede ver a continuación:

- El 70% compra impulsado por la baja energía/ poco esfuerzo ya que se puede comprar en cualquier momento, es cómodo y fácil de realizar.
- El 56% compra online por el ahorro de tiempo que esto le genera, ya que es más rápido encontrar los productos que en tiendas físicas y no hay tiempos de traslado.
- El 34% se rige por el ahorro en dinero al encontrar en las tiendas online mejores descuentos.

Estos motores de compra online toman cada vez más relevancia ya que se empiezan a percibir más sus ventajas. Sin embargo, sus desventajas siguen

siendo consideradas por los consumidores. En primer lugar, la imposibilidad de ver el producto antes de comprar, representa el 64%. En segundo lugar, la logística que alcanza un 35%, considerando las demoras en las entregas. Por otro lado, hay distintos factores relacionados a la confianza en el proceso, en donde se observa que un 24% que desconfía del sitio del vendedor, el 22% no confía por el requerimiento de pagar con tarjeta; el 13% cree que hay poca seguridad en los pagos y manejo de datos de la tarjeta de crédito y el 4% por la poca claridad en la transacción.

Las categorías más desarrolladas para la compra online incluyen en su mayoría servicios, y son las de vuelos, hoteles y videojuegos. Mientras que las categorías “en desarrollo” y “por desarrollarse” están más relacionadas a la venta de productos. Dentro de estos dos últimos grupos, los “potenciales” e-commerce superan ampliamente a los “rechazadores” de la transformación al comercio online, mostrando así el alcance que puede tener este mercado y las posibilidades de crecimiento en Argentina.

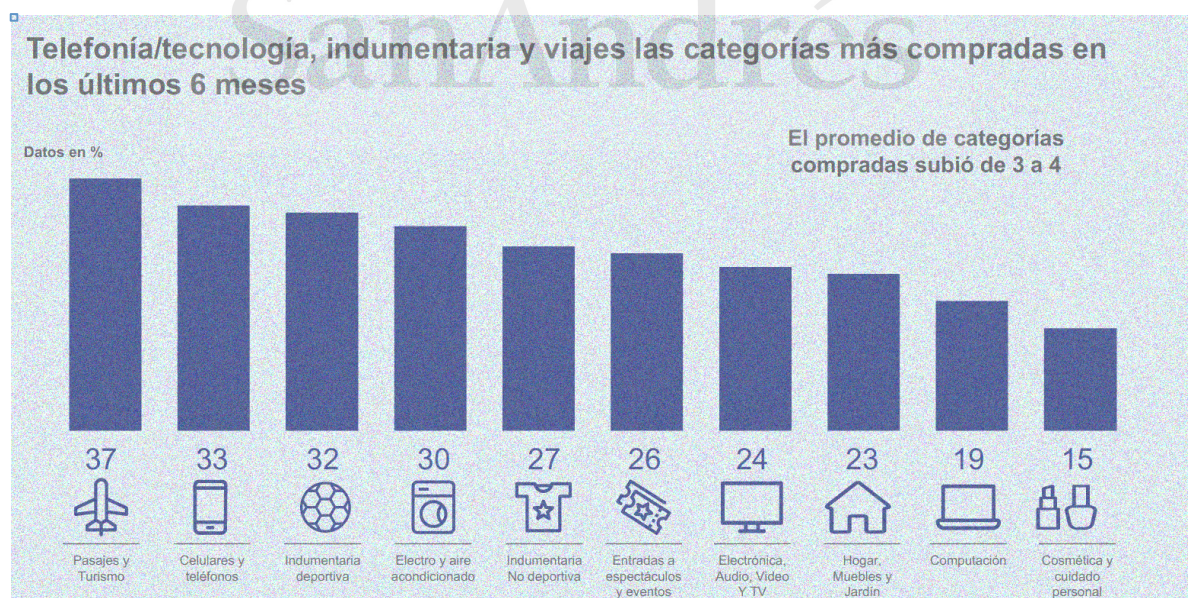


Figura 1 (Fuente: CACE, 2017)

Continuando con el análisis de este mercado en el país, es importante tener en

cuenta que Argentina está situado dentro del set de países mainstream en e-commerce en relación al resto del mundo y cada vez más mobile centric. Entendiéndose así que hay una tendencia a la transformación online y preferencia al consumo de este tipo de mercados a través de los dispositivos móviles.

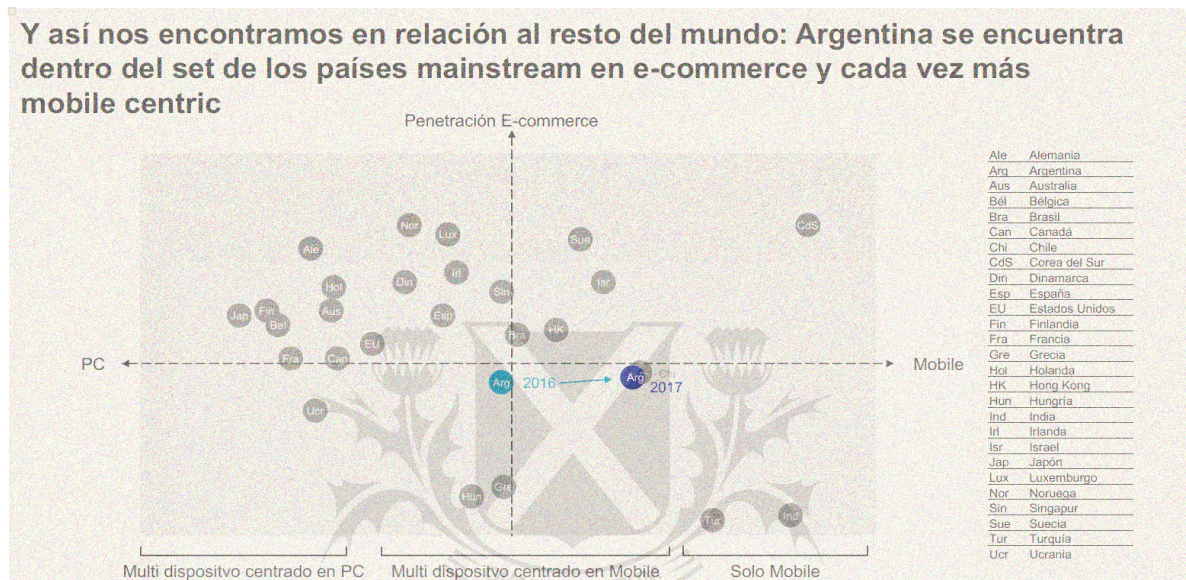


Figura 2 (Fuente: CACE, 2017)

Siguiendo con las tendencias, además de precio y promoción, como la información del producto, empiezan a ganar relevancia las opiniones de terceros a la hora de realizar una compra online – siendo el 41% de los compradores los que revisan los comentarios.

Para continuar con el análisis de mercado, otro dato relevante es la distribución de las ventas a lo largo del país. AMBA representa el 49% de la facturación total de ventas online en 2017, seguida por la zona céntrica con un 26% y distribuyéndose el remanente en el resto de las zonas geográficas del país.

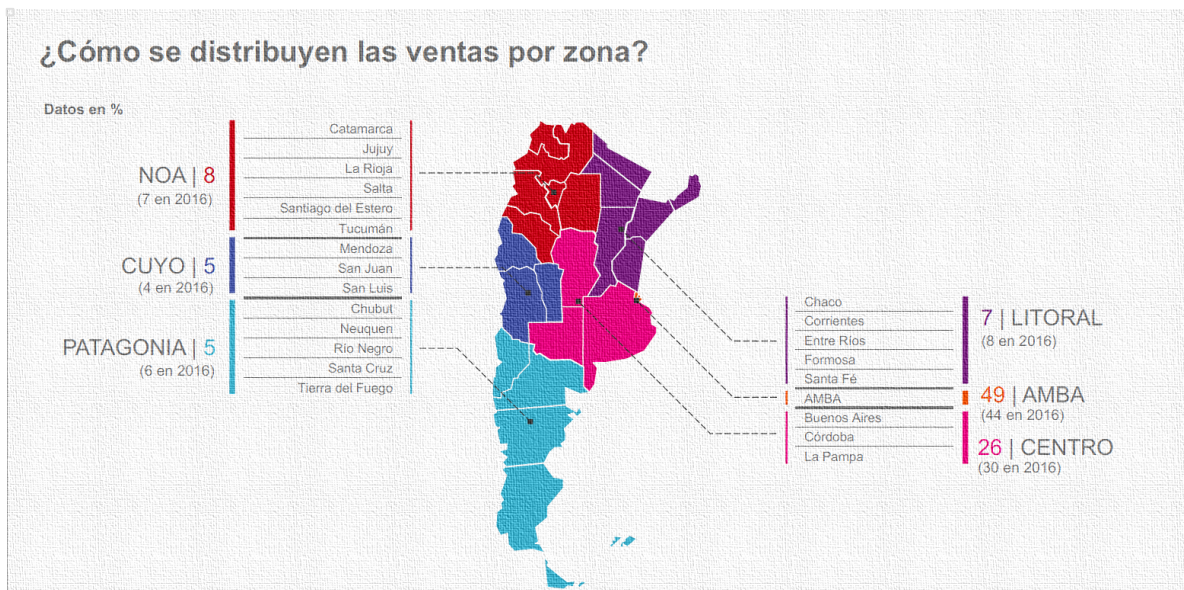


Figura 3 (Fuente: CACE, 2017)

A esta altura ya se comprendieron las cantidades de compra online, las categorías más relevantes y próximas a desarrollarse, los factores de consumo online, las características que todavía generan desconfianza en esta forma de compra. Siguiendo por algunas tendencias como país y por último, se pudo entender cómo está distribuido el consumo en Argentina.

Es apropiado en esta parte del proyecto indicar cómo son las preferencias de los consumidores una vez realizada la compra. En este aspecto se percibe que el 61% de los compradores resuelve la logística de las entregas del producto optando por el envío a domicilio como primera opción; siguiendo por el retiro en la sucursal del operador logístico, el retiro en punto de venta y por último el retiro en terminal.

Si bien el costo del envío es importante al momento de elegir un operador logístico, el cumplimiento en el plazo de la entrega es el factor que más influye en esta decisión, el cual es considerado por el 83% de los consumidores. Luego hay otros ítems a considerar tales como la opción de que el envío pueda seguirse en tiempo real y la expansión geográfica con que cuenta la empresa de logística.

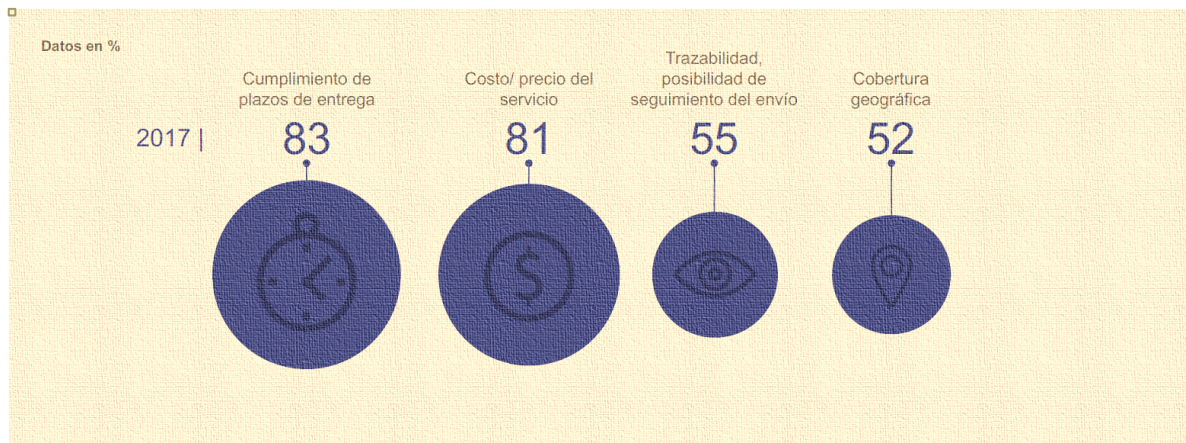


Figura 4 (Fuente: CACE, 2017)

Según los resultados arrojados por este estudio la facturación del comercio electrónico en Argentina durante 2016 creció en un 51% respecto del año anterior alcanzando \$102.700 millones (que corresponden a 47 millones de órdenes de compra, un 24% más que en 2015). Durante 2016 el ticket promedio de compra fue de \$ 2.185. Estos números representan 75 millones de productos, casi el doble que en el año anterior y los rubros que impulsaron el crecimiento en unidades fueron alimentos, bebidas, limpieza, cosmética y perfumería. En este sentido, los rubros que más crecieron en facturación fueron: artículos para el hogar (124%), cosmética y perfumería (104%) y accesorios para autos, motos y otros vehículos (98%). El 90% de los adultos argentinos conectados (que ya compró online alguna vez) representa 17,8 millones de personas. Las mujeres lideran en cuanto a género ya que representan el 67% del total de compradores y si analizamos las edades de los e-shoppers, los Millenials son mayoría, con el 57% de las compras (CACE, 2017).

En relación a los medios de pago, el 88% del total de las ventas se realizó a través de tarjeta de crédito ya que este medio ofrece pagos en cuotas que es una opción sumamente apreciada por el consumidor argentino.

Analizando categorías preferidas por género, se puede observar que los hombres

se caracterizan por elegir tecnología, accesorios para autos, software y deportes. Las mujeres, por su lado, se orientan más a la compra de turismo y entradas a espectáculos. Los Millenials también cuentan con ciertos rubros que los representan y estos son: cosmética, indumentaria, equipos de audio y telefonía (CACE, 2017).

Gustavo Sambucetti, Presidente de CACE afirma lo siguiente en una nota publicada por la CACE en su página web (CACE, 2017)¹¹:

“Podemos decir que el año pasado pudimos cumplir un objetivo: casi toda la población adulta que tiene acceso a internet realizó al menos una compra online. Esto también tiene mucho que ver con la federalización que está logrando el comercio electrónico en el país. Según los resultados del estudio la distribución de ventas se vio diversificada, con un marcado crecimiento de la Región Centro y NOA. De todos modos, AMBA sigue siendo la zona con mayor concentración de ventas. Otra cuestión importante a mencionar es que los consumidores argentinos se están animando y realizan compras en nuevos rubros. En 2016 vimos que crecieron categorías nuevas, no tan tradicionales, como son decoración, cosmética y accesorios para autos. Y en este punto, lo que no podemos dejar de mencionar es que esto es un claro índice de la madurez en la industria, ya que además del crecimiento continuo de las industrias más consolidadas del e-commerce podemos ver como también se va diversificando y creciendo el panorama a nuevos sectores. Así que estamos más que contentos de continuar profesionalizando el comercio electrónico argentino y de ver cómo la industria crece año a año”

En base al análisis de mercado presentado, se entiende que el crecimiento de la venta online en Argentina es un hecho que está transformando la forma de comprar: cabe resaltar que este canal está cobrando un valor estratégico y lentamente se va consolidando como una nueva forma de acercarse a los consumidores, que hoy prefieren la libertad y la comodidad de poder comprar sus

¹¹ <http://www.cace.org.ar/>

productos en cualquier momento y lugar, de forma rápida y segura, y van percibiendo todos estos beneficios a partir de la compra online. Por otro lado, los vendedores también se suman a la ola del cambio y optan por ser parte, generando así que cada vez más categorías se desarrollen de forma virtual y este mercado abarque la más amplia gama de productos y servicios. Sin dudas, se presenta una oportunidad para ANDO, cuyo servicio de envíos empieza a ser demandado en mayor medida al haber un incremento en las compras online y más oferta generando nuevos potenciales clientes.

Continuando este análisis es necesario observar otros modelos de negocio similares a los de ANDO en el mundo que hoy tienen éxito en los países en los que se desarrollan. Ejemplos de estos son: Stuart (UK/ España/ Francia)¹² - Shippify (Brazil - Chile)¹³ - Uber Rush (USA)¹⁴. Los servicios que ofrece y como están planteados son compatibles con ANDO y se puede ver que en algunos casos, como Stuart, ya se trabaja con envíos planificados en aquellos rubros en donde es necesario obtener ese producto al instante que es publicado y luego una vez asegurado, se determina cuando se va a hacer el envío y el resto de las cuestiones asociadas a la logística. Se puede apreciar, de esta forma, que los clientes valoran la flexibilidad que da la empresa para organizar su tiempo y dinero y evitar perder la oportunidad de obtener ese producto tan deseado.

¹² <http://stuart.com/>

¹³ <http://shippify.co/>

¹⁴ <https://rush.uber.com/how-it-works>

Clientes potenciales

El e-commerce no es una moda pasajera o un capricho de los amantes de la tecnología. Sino que se trata de un puente entre un viejo y un nuevo paradigma de negocios. Implica el desapego de viejas costumbres y adopción de nuevas herramientas. Con el tiempo, las resistencias por parte de las empresas comerciales se transformaron en tendencias sobretodo en relación al uso de social media y los dispositivos móvil como vías efectivas de hacer marketing. Sin embargo, lo referido al e-commerce sigue siendo poco comprendido en varios sectores que piensan que si su negocio es rentable de esta forma porqué habrían de cambiar, o porque venden algunos productos a través de un marketplace como Mercado Libre piensan que ya hacen e-commerce (Klingenfuss, 2017).¹⁵

Se introduce así el concepto de Brick2Click que se define como el proceso donde una empresa tradicional decide innovarse adoptando una estrategia de negocios online, para lo cual: digitaliza datos relativos a su portafolio, desarrolla una plataforma de promoción y venta online, genera acuerdos con operadores de cobro electrónico y servicios de logística, capacita a su personal para manejar las nuevas herramientas digitales de stock, atención a consultas y despacho de pedidos, y finalmente, difunde y mantiene la nueva tienda online (Klingenfuss, 2017).

Las empresas precursoras de esta transformación son las PyMEs. En primer lugar, porque para el proceso al Brick2cClick es primordial que estén convencidos los líderes, y en una empresa pequeña, el liderazgo está en manos del mismo dueño o dueños y muchas de las decisiones se toman sin tener que consultar ni

¹⁵ Cámara Argentina de Comercio Electrónico, (2017). Desafío e-commerce: la metamorfosis digital de las empresas tradicionales. Recuperado de <http://www.cace.org.ar>

depender de terceros. Un dueño convencido tiene mucha más injerencia que un gerente de marketing de una gran empresa convencido. En segundo lugar, las personas y los procesos que componen la empresa deben transitar el cambio hacia la estrategia online y es más fácil de llevar por el tamaño de la empresa y porque si el dueño está convencido, todos estos cambios son más fáciles de implementar (Klingenfuss, 2017).

Las empresas que transitan este cambio empiezan por entender cómo funciona desde la propia experiencia como consumidores de algún producto online; así es que ganan una primera idea de lo que es desde el lado del cliente. Siguiendo por el entendimiento del grado de madurez que tiene el rubro en el que se encuentra el comercio. Si todos los competidores de una empresa ya trabajan de manera online, el grado de madurez de ese rubro va a estar avanzado, lo que indica que una empresa que todavía no atravesó el cambio para ser un e-commerce puede verse sumamente en desventaja dado que los consumidores, ante los cambios en la forma de consumo, pueden tender a elegir dependiendo de si la compra se puede hacer online o no. Por otro lado, esto resulta positivo desde el punto de vista de que esta empresa puede guiarse de los casos de éxito que lo rodean y emprender esta transformación sin tanta incertidumbre. Si se trata de un rubro más de nicho hay que comprender el efecto del pionero y ver el lado positivo de que si ningún competidor lo ha hecho todavía, puede ser la oportunidad para dar un gran salto en ese rubro (Klingenfuss, 2017).

Esta transformación digital no es posible cuantificarla, no se tiene registro de la cantidad de empresas que están digitalizadas. La mejor manera de entender que esta demanda está en crecimiento es a partir del aumento en el consumo de

productos y servicios online¹⁶ que, como se vió en la sección de análisis de mercado, está en continuo crecimiento año tras año.



¹⁶ Información consultada con Fernando Zerboni, profesor de Transformación Digital de la Maestría en Marketing y Comunicación, en la Universidad de San Andrés.

Análisis Competitivo

Se han encontrado propuestas en Argentina que comparten similitudes con este proyecto que aquí se presenta, ya sea por características relacionadas a la metodología de envío, como por el objeto propio del envío, los clientes con los que se trabaja, las necesidades que se suplen, el lugar donde se puede acceder al servicio o la zona geográfica en que éste tiene lugar.

Es por ello que merece la pena presentar un análisis dirigido a la competencia que enfrenta ANDO en el mercado bajo análisis. Para ello, utilizaremos el modelo de las 5 fuerzas de Porter (Porter, 1979) que buscar conocer como las mismas actúan en la industria para determinar el potencial de beneficios del sector a largo plazo:

Competidores directos

- ✓ Cualquier empresa que brinde un servicio de traslado o que desarrolle una plataforma para que se conecten personas que necesiten algo con personas dispuestas a enviarlo.
- ✓ Los mismos clientes e-commerce de ANDO u otras tiendas online que suplan el traslado de los productos que venden como parte de su oferta.
- ✓ El principal competidor que se identifica es Treggo, quién cubre los mismos tipos de envíos que ANDO pero con un esquema de horarios más amplio permitiendo envíos las 24 horas los 7 días de la semana, mientras que ANDO, solo funciona hasta las 6 PM. Por otro lado, su flota de mensajeros se traslados en moto, mini van, auto, mientras que el modelo de negocios de ANDO pretende cubrir todos los envíos en bicicleta,

permitiendo una forma amigable de traslado para el medio ambiente.

✓ Andreani: esta compañía tiene dos áreas dentro de su oferta las cuales nos interesa conocer para abordar el análisis competitivo para ANDO: gestión de envíos y logística. La gestión de envíos es un sistema que se encuentra 100% integrado con el servicio de logística y el mismo permite al cliente administrar los envíos y automatizar los procesos. A partir del mismo se realiza el retiro de mercadería acordando previamente la recurrencia o de manera eventual por el domicilio indicado; adicionalmente ofrece la posibilidad a los clientes de dejar sus envíos en las sucursales de Correo Andreani más cercanas, sin costo alguno. El servicio de logística acompaña y respalda de forma integrada todos y cada uno de los envíos, que se gestionaran a partir de una plataforma, a cualquier punto del país de mercadería asegurada, con servicio de rastreo satelital y seguimiento web. La empresa, que logró posicionarse como la líder del mercado de envíos de paquetería para e-commerce por su fuerte crecimiento y desarrollo tecnológico, cuenta con servicios de entrega en sucursal y domicilio, urgente y estándar; con más de 90 sucursales localizadas distribuidas estratégicamente en todo el país lo que agiliza y facilita el proceso de distribución y entrega segura.¹⁷

La rivalidad entre competidores no es alta, ya que cada uno de estos cuenta con una forma de envío distinta lo que marca la diferencia, la que es percibida por los clientes. ANDO tiene un modelo de negocio orientado a facilitar el traslado de productos ofrecidos por tiendas online, con un perfil de mensajeros estudiantes que quieran “ganarse unos mangos” en su tiempo libre y utilizando bicicletas, que

¹⁷<http://www.andreani.com>

es el objeto de la imagen de esta empresa que promueve el cuidado del medioambiente. Más allá de que compitan entre sí, se observa claramente que tienen una orientación distinta.

Competidores potenciales

- ✓ Uber, si amplía su definición de negocio y abarca el traslado de objetos además de personas, como ya se está dando en otros países del mundo, en los cuales, ya abarcaron el delivery de comidas definido “UBER EATS”.¹⁸
- ✓ El correo, pudiendo ofrecer la planificación de envíos con posibilidad de dejar el paquete a ser enviado y que se efectúe la entrega en un futuro determinado por el cliente.
- ✓ Glovo: ofrece una app que permite comprar, recibir y enviar cualquier producto en menos de 60 minutos, bajo lo que se conoce como formato de “multidelivery on-demand”, donde tanto personas como organizaciones pueden pedir cualquier cosa o cualquier servicio a los “glovers”, una suerte de cadete, que puede ofrecer trabajar en su tiempo libre a la Uber. Se denominan “una plataforma para que cualquiera haga cualquier cosa que vos no podes hacer”. La diferencia con ANDO es que los mensajeros manejan dinero y tiene un esquema de conexión ya establecido por el que reciben un salario fijo más allá de que en esas horas no se haya realizado ningún envío. Por otro lado, están inmersos en el mundo gastronómico, a diferencia de ANDO que no hace envíos de

¹⁸<https://www.ubereats.com/es-AR/>

comidas.¹⁹

✓ Rappi: es la principal competencia de Glovo. Una de las empresas de “delivery online” que han surgido en los últimos años. Se trata de una aplicación móvil que conecta a repartidores que entregan pedidos de comidas, supermercados, farmacia o bebidas.²⁰

Sustitutos

Un sustituto podrían ser los locales de retiro de productos perteneciente en algunos casos a tiendas online como por ejemplo, el caso Grupón o Avenida. Los mismos tienen un grado de incidencia bajo para la estrategia de ANDO ya que los mismos implican que los consumidores se trasladen a buscar su producto, y, como se pudo observar en el análisis de mercado, se opta cada vez menos por esta opción que implica tiempo y energía que puede ser invertida en alguna actividad de interés para el comprador, en vez de que tenga que preocuparse por movilizarse a un punto de entrega que puede no estar cerca del lugar en el que se encuentra.

Por otro lado, cualquier taxi, remise o mensajero en moto también es un sustituto de este servicio ofrecido por ANDO. Para estos también es bajo el grado de incidencia dado que las tendencias se orientan a buscar servicios donde el cliente pueda comentar la experiencia ya que son cada vez más relevantes los comentarios de usuarios anteriores a la hora de elegir. Sumado a ello esta el seguimiento del envío en tiempo real que aporta mayor confianza al proceso logístico y ni los taxis, remises o motos de entregas pueden ofrecerlo al no contar con una estructura tecnológica como base de su negocio.

¹⁹ <https://glovoapp.com/es-ar/>

²⁰ <https://www.rappi.com.ar>

Proveedores

En este segmento se identifican los desarrolladores de plataformas web y apps, quienes son los pilares del modelo de ANDO que esta basado en una estructura tecnológica. La misma debe mantenerse y mejorarse para cumplir con los niveles de satisfacción requeridos por los usuarios. El poder de negociación de los proveedores es alto ya que, si se considera el mercado, se puede notar que las consultoras que ofrecen estos recursos eligen los proyectos más rentables. El precio no es negociable por la escasa oferta de desarrolladores capacitados para este tipo de trabajos, tanto por consultora como independientes.

Por otro lado, más allá del mercado, se genera una dependencia con los desarrolladores ya que el trabajo puede hacerse de distintas maneras dependiendo del desarrollador, y esto genera que el proceso sea conocido sólo por el que lo diseñó. Se puede cambiar a otro desarrollador, pero incluso teniendo documentado el paso a paso del desarrollo, se pierde tiempo en el período de adaptación con el que tiene que contar cualquier proveedor nuevo de tecnología. Este tiene que entender cómo se hizo y todas las particularidades del mismo, e incluso si estimara que va a llevar poco tiempo, siempre se van a cubrir proponiendo tiempos más largos; no sólo es necesario comprender el trabajo del desarrollador anterior sino que se trata de adaptar a la forma de trabajo del nuevo desarrollador, quien, para continuar, va a tender a llevar el proceso por el camino que éste prefiera y con el que se sienta cómodo trabajando. En este tipo de empresas, los desarrolladores son un partner y no un recurso auxiliar, dado que el core del negocio gira en torno a la plataforma tecnológica generando así una fuerte dependencia.

También se puede considerar a la empresa que diseña la indumentaria, las

mochilas con los logos de ANDO para que usen los mensajeros.

Clientes

Aquí podemos encontrar, en primer lugar, a los e-commerce, que necesitan del servicio para cubrir la necesidad de traslado una vez que el producto fue comprado en su página web. En segundo lugar, los mensajeros, que se postulan y son seleccionados para formar parte de este servicio ejecutando propiamente el envío.

ANDO tiene que apuntar a retener y generar nuevos clientes en estos dos segmentos para mantener su negocio. Uno depende del otro ya que si no hay e-commerce que contrate el servicio, no habría necesidad de un mensajero que realice el envío. Sin embargo, no son los mensajeros los que tienen mayor incidencia en la estrategia, ya que hoy, ANDO cuenta con una gran cantidad de postulantes en lista de espera para asociarse a este negocio. El grado de importancia de los e-commerce, en cambio, es alto, dado que de verse reducidos afectaría la rentabilidad de la empresa. Su poder de negociación es medio, porque los e-commerce hoy se ven necesitados de suplir la logística en su negocio y el modelo de ANDO los ayuda a ganar más compradores. Sin embargo, el e-commerce puede optar por alguno de los competidores de ANDO para concretar los envíos.

Se presenta a continuación un gráfico resumen del análisis de las fuerzas competitivas de Porter:

5 Fuerzas de Porter	Grado	Rentabilidad
Rivalidad entre competidores	Medio - Bajo	Medio - Alto
Competidores potenciales	Bajo	Bajo
Substitutos	Bajo	Bajo
Poder de negociación de proveedores	Alto	Alto
Poder de negociación con los clientes	Medio - Alto	Medio - Alto

Figura 5 (Fuente: Elaboración propia)

Como conclusión:

- ✓ El modelo de negocios de ANDO difiere al de sus competidores en aspectos fundamentales que forman la base del negocio tales como el foco en los e-commerce, el perfil de los mensajeros y la orientación a la problemática medioambiental. Estas diferencias son percibidas y valoradas a la hora de ser elegido por un cliente.
- ✓ Las barreras de entrada para potenciales competidores son bajas; la tecnología implementada para este negocio no es única y puede ser desarrollada por cualquier recurso que tenga experiencia en este tipo de plataformas. Sin embargo, las empresas que han desarrollado este tipo de plataformas que prestan un servicio de envíos se están enfocando en el sector de comidas, resultando en un beneficio para restaurantes y casas de comida que ya no necesitan contar con personas de delivery por aprovechar las estrategias con estos tipos de empresas de envíos. Es por este motivo que ANDO no se vería afectado por estos nuevos competidores, ya que el segmento al que está apuntando no es el mismo. ANDO, en algún punto, se podría beneficiar con los ciclistas que se ven en las calles llevando remeras y mochilas de carga con la insignia de estos potenciales competidores, ya que genera en la sociedad confianza y hace

conocido el método, logrando que se instale este nuevo sistema de logística en los clientes finales e impulse a los emprendedores del comercio de productos online latentes a salir al mundo contando con una estructura de envíos que ya funciona y es elegida por el mercado cada vez con mayor frecuencia.

✓ El gran problema que aquí se presenta son los proveedores, quienes, como se menciona anteriormente, poseen un fuerte poder de negociación al ser partners de este negocio generando una gran dependencia de los mismos lo que inevitablemente impacta en la rentabilidad del negocio.



Universidad de
San Andrés

Análisis de la Empresa

Modelo Canvas

Como parte de este análisis, utilizamos el Modelo Canvas (Osterwalder, 2009) en el cual se visualizan los elementos que describen la propuesta de producto o de valor de una empresa, su infraestructura, clientes y finanzas. Ayuda a comprender sus actividades y refleja la lógica que sigue la empresa para obtener ingresos.

- Segmento de mercado:
 - E-commerce:
 - *No cuentan con servicio de envío de productos
 - *No quieren hacerse cargo del mismo
 - *Buscan satisfacer a un usuario en todo el proceso de compra hasta que recibe el producto.
 - Mensajero:
 - *Dueños de bicicletas que buscan otra fuente de ingresos (ANDO no es la principal fuente de ingresos)
 - *Disfrutan de manejar bicicletas y andar por las calles de CABA
 - *Pueden compartir la bicicleta con alguien más
- Valor agregado:
 - Para el e-commerce: tiempos de respuesta, costo de envío informado de antemano, información del mensajero, visibilidad de ruta lo que resulta en mayor confianza en el servicio
 - Para el mensajero: flexibilidad de días y horarios, fuente de ingresos adicional, facilidad de pago para recibir sus ingresos
- Relación con clientes:

- Social media: se reciben comentarios sobre los envíos y calificaciones de los mensajeros; se publican avisos y se hace publicidad por Instagram o Facebook destinada a e-commerces y mensajeros.
- Plataforma de soporte técnico a usuarios y mensajeros
- Canales:
 - Aplicaciones móviles:
 - ✓ Android
 - ✓ IOS (Apple)
 - ✓ Windows phone
 - Sitios web personal y de terceros
- Actividades clave:
 - Desarrollo de plataforma y aplicación como sistema de soporte y administración
 - Evaluación de mensajeros
 - Administración de contratos con mensajeros
 - Marketing y venta para colocar la marca
- Recursos claves:
 - Plataforma tecnológica e infraestructura
 - Habilidades de mensajeros
- Socios clave:
 - Mensajeros
 - Desarrolladores
 - Proveedores de mapas
 - E-commerce

- Inversores
- Estructura de costos:
 - Infraestructura tecnológica (desarrollo, implementación, mantenimiento y actualización)
 - Grupo de colaboradores en oficina para que opere el negocio
 - Marketing y ventas
- Fuentes de ingresos:
 - Tarifa de envío

FODA

Esta herramienta nos permitirá entender la situación de la empresa, no sólo a partir de sus características internas (fortalezas y debilidades) sino también de las externas (oportunidades y amenazas).

Análisis interno:

Fortalezas

- ✓ El medio que desarrolló para permitir la conexión de mensajeros y clientes que resulta, hoy en día por los avances tecnológicos, en una forma rápida, moderna, fácil, económica y ecológica
 - Rápida: en dos horas desde que el mensajero acepta debería estar llegando el pedido.
 - Moderna: se gestionan los envíos a través de una plataforma sin necesidad de agendar teléfonos, evitando que la información se pierda ya que todo está registrado en cada solicitud de envío incluyendo las

confirmaciones de los usuarios.

- Fácil: pantalla amigable para el usuario en la plataforma, pocos campos para completar datos, no hay necesidad de manejar efectivo.
- Económica: el uso de bicicletas para el traslado reduce costos en comparación a envíos en otros medios que requieran combustible para funcionar. Además, no se gasta teléfono, sino que se ingresa a la plataforma desde un teléfono móvil o computadora.
- Ecológica: los envíos se realizan en un 80% en bicicleta, y se pretende cubrir el 100% a través de este medio.
- ✓ La posibilidad de obtener devoluciones de los clientes acerca del servicio brindado de y seguir el pedido hasta que llega al punto de destino posibilita un incremento en la demanda que se está orientando a usar más la tecnología en distintos aspectos de la vida y que disfrutan del hecho de poder ser escuchados, tanto si el comentario es positivo como negativo, lo que impactando positivamente en la confianza en el servicio.
- ✓ La oportunidad para el cliente de poder obtener una cotización previa a que el envío se gestione, ayuda al cliente a no sentirse presionado ni nervioso y elimina la incertidumbre por el costo del servicio ya que, si no considera que pueda afrontar el monto cotizado, puede no ejecutar el pedido.
- ✓ Es una fuente flexible de trabajo y tiene en cuenta aspectos críticos a la hora de tomar un mensajero nuevo. El perfil de mensajeros tiene en cuenta otros empleos de los postulantes, ya que se pretende que para los mismos ANDO no sea la fuente principal de ingresos, de esta forma la flexibilidad aplica al modelo dado que no dependen de esto para sobrevivir.

Debilidades

- ✓ La limitación geográfica que tiene, que solo incluye envíos dentro de CABA. Si el modelo se replanteara y se pudiera hacer frente a otras zonas manteniendo las características principales por las que se destaca y pudiendo sostener la promesa de la empresa de hacerte llegar un pedido de forma rápida, fácil, segura y económica, ANDO podría romper con esta limitación y que los pedidos empiecen a cruzar las fronteras.
- ✓ Sólo se realizan envíos hasta las 6 PM.
- ✓ Falta de control sobre los mensajeros. Por un lado, ANDO no le exige a sus mensajeros un mínimo de horas de disponibilidad. Además, los mensajeros pueden rechazar pedidos sin penalidad alguna. Esta flexibilidad de los mensajeros podría estar limitando el caudal de pedidos que capta ANDO.
- ✓ El tamaño de los productos también presenta una dificultad para ANDO ya que su método de envío y la estructura que cuenta para el mismo, resultan una limitación - máximo de capacidad es 3 x 3. Incluso sumando la nueva opción de 'ANDO cargo' que incluye una bicicleta con un sistema de carga en la parte delantera pudiendo llevar más de un pedido; de todas formas sigue siendo una limitación en comparación con otros medios de envío que utilizan otros medios de transporte.
- ✓ El hecho de que los envíos sean en tiempo real le quita la oportunidad de hacer envíos planificados y poder así beneficiar a clientes que necesitan una cierta estructura de envíos que prefieren tenerla peseteada para facilitar el manejo de su stock y recursos.
- ✓ No cuentan con un sistema integrando por el que puedan obtener

datos/métricas para tomar mejores decisiones.

Análisis externo:

Oportunidades

- ✓ En Argentina hay un crecimiento notable del sector de venta online; que va de la mano con una iniciación temprana de clientes que compran online - hoy desde chicos de 12 años navegan por la web, eligen productos y luego los padres terminan de ejecutar la compra. En un año se observa un incremento del 52% en facturación, de 28% en tickets y una mayor cantidad de players en el mercado online, combinado con un incremento en la frecuencia de compra. La tasa de conversión a compra online aumentó un 0,87% tomando cada empresa individualmente (60% de aumento en 2017, que corresponde a 4.000 millones de órdenes de compra online).
- ✓ 61% de compradores online eligen el envío a domicilio en Argentina.
- ✓ La entrega en tiempo y forma es la principal característica por la que el operador logístico es seleccionado.
- ✓ AMBA es el sector del país con mayor venta online.
- ✓ Por otro lado, cabe destacar el factor generacional, ya que, hoy en día, los jóvenes buscan trabajos flexibles con manejo de sus propios tiempos y toma mucha relevancia el "ser mi propio jefe". ANDO cuenta con más de 5.000 jóvenes registrados para ser mensajeros.
- ✓ Facilidad de viralizar a través de redes sociales la expansión estas ideas o innovaciones y de captar la atención de otras personas para que comiencen a ser usuarios de distintas plataformas. En adición, la tendencia

a la creación de apps por parte de las empresas está en acenso, lo que beneficia a que este tipo de herramientas y su uso sean parte de la cotidianeidad de las personas. Muchas de estas plataformas de negocio dan la oportunidad a los usuarios de comentar su experiencia, lo cual hoy es clave a la hora de tomar decisiones, ya que los clientes validan las opiniones de otros clientes y ya no creen en una marca/producto sin antes pasar por el historial de comentarios con relación a esta. El uso de apps aumentó de 8% en 2016 a 15% en 2017 mientras que la compra vía páginas web cayó del 92% al 85%, respectivamente.

✓ La onda verde es un concepto que hoy logra ocupar un lugar importante en las personas y es respetado y valorado por la conciencia que se ha empezado a tomar con relación al cuidado del medio ambiente. La ciudad de Buenos Aires ha implantado políticas de recolección de basura y reciclaje, así como infraestructura para apoyar este concepto, como la bici senda y las bicicletas de la ciudad. Este concepto resulta muy influenciador a la hora de elegir un producto o servicio para consumir; el compromiso de las empresas para con este cuidado es clave para muchos usuarios.

✓ El crecimiento de espacios de colaboración que permiten la expansión de ideas, estrategias y alianzas nuevas para potenciar los beneficios.

✓ El incremento en los costos en el país para otros medios de transporte a partir del aumento de nafta: 14.5% de aumento en 2018 (El Cronista, 2018).

Amenazas

- ✓ Gran parte de sociedad argentina todavía no confía completamente en las transacciones online, le genera desconfianza poner los datos de la tarjeta de crédito en la computadora o el celular por miedo a que los datos lleguen a manos equivocadas o al uso incorrecto por estos e-commerce. La confianza en estos aspectos aumenta ya que las desventajas de la compra online se perciben por la imposibilidad de ver el producto y no tanto por la forma de pago.
- ✓ Por otro lado, hay un mercado en negro que no puede hacer uso del servicio por limitarse al pago en efectivo.
- ✓ En cuanto a la aplicación en sí, el modelo de ANDO es fácil de copiar por lo que las barreras de entrada son escasas.
- ✓ En relación a la infraestructura que utiliza la empresa, no todo CABA cuenta con 'bici-sendas' y puede resultar peligroso para los ciclistas moverse por determinadas zonas. Sólo 200 km cuentan con ciclovías y se estima que para 2019 van a llegarse a cubrir 250 km. Sólo el 3.5% de los viajes en la ciudad son realizados en bicicleta.

A continuación se realizará una ponderación a las variables recién presentadas en el FODA para determinar el balance estratégico de ANDO. Para ello, asignaremos una ponderación a cada una de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas partir de una escala de uno a tres, donde tres representa el mayor nivel de incidencia y uno el menor. Luego se sumarán los puntajes asignados y calcularán los porcentajes individuales de cada una de las variables. A partir de estos resultados se busca entender el balance estratégico que resulta de la relación que guardan entre sí el factor de optimización y riesgo de la empresa. El factor de optimización nos indica, a partir de las fortalezas y oportunidades identificadas, la posición favorable de la empresa frente a sus activos y las variables que puedan arrojar beneficios para lograr ventajas competitivas. Por otro lado, el factor de riesgo muestra las variables que pueden significar una limitación para el desarrollo en función de las debilidades y amenazas detectadas.

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas	Total
Conexión entre mensajeros y clientes en forma rápida, moderna, fácil, económica y ecológica (3)	Sólo da servicios en CABA (1)	+ Compra online en Argentina (3)	No hay 100% de confianza en la compra online/ liderado por no poder ver el producto antes de la compra (2)	
Posibilidad de feedback (2)	Funciona hasta las 6 PM (1)	Jóvenes optan por trabajos con flexibilidad – ANDO cuenta con 5000 postulantes (2)	Todavía hay personas que no poseen tarjeta de crédito (1)	
Cotización previa (3)	Flexibilidad que puede resultar en una pérdida de pedido/ no hay control sobre los mensajeros (2)	+ Uso de dispositivo móvil - + apps desarrolladas por empresas (2)	Baja barrera de entrada para copiar el sistema (1)	
Fuente de trabajo flexible para el mensajero (2)	Limitación en tamaño – máximo 30 x 30 x 30 cm (2)	+ Uso de redes sociales / facilita viralización de ideas (2)	Bici sendas no cubren todo CABA (1)	
	Sólo realiza envíos inmediatos (3)	+ Conciencia por el medio ambiente/ + infraestructura por parte del gobierno (3)		
	Falta de un sistema integrado para obtener información para la toma de decisiones (2)	+ Espacios de colaboración/ + alianzas estratégicas/ expansión de ideas (2)		
		61% de compradores online eligen el envío a domicilio en Argentina (3)		
		La entrega en tiempo y forma es la principal característica por la que el operador logístico es seleccionado (3)		
		AMBA es el sector del país con mayor venta online (3)		
Total = 10 (21%)	Total = 11 (22%)	Total = 23 (47 %)	Total = 5 (10%)	Total = 49 (100%)

Figura 6: (Fuente: Elaboración propia)

F (21%) + O (47%) = factor de optimización (68%)

D (22%) + A (10%) = factor de riesgo (32%)

Se observa a partir de este análisis la situación en la que se encuentra la empresa en relación a las variables estudiadas que arroja una posición favorable al encontrarse los factores de optimización superando por más del doble a los factores de riesgo.

Es aquí en dónde se exponen las ventajas que ANDO puede lograr a partir de la identificación de activos y variables a explotar.

ANDO ofrece esta plataforma de envíos cuando el país se encuentra incrementando sus compras online día a día haciendo de éstas un suceso cada vez más solicitado, más allá de que en cierta medida todavía hay desconfianza por el proceso. Y la entrega a domicilio resulta la opción más elegida.

La limitación geográfica no resulta en un inconveniente, ya que, dentro de Argentina, AMBA es el sector que concentra casi un 50% de las compras online.

Sus envíos son en bicicletas y se observa un grado cada vez mayor de importancia y cuidado por el medioambiente como así una extensión cada vez mayor de 'bici-sendas' aunque no todo CABA este cubierto aún.

El tiempo y energía son drivers que favorecen la compra online y la elección por el envío a domicilio, sin embargo ANDO sólo realiza envíos espontáneos y no planificados, limitando la libertad de los usuarios finales de decidir como manejar sus tiempos y energía. Se entiende que las personas desean ser libres de tomar decisiones - más la generación de millenials quienes son los que más compras online realizan – y eso implica el momento de comprar y el momento de recibir el pedido.

Es por este motivo que se va a plantear la estrategia de ANDO para implementar el envío planificado. Pero antes de profundizar en ello, es necesario entender a quién se va a apuntar con esta estrategia. Para ello, se planteará a continuación

el estudio de mercado objetivo de ANDO.



Universidad de
San Andrés

Análisis de sus mercados objetivo

ANDO es un negocio B2B que apunta a dos tipos de clientes en el mercado.

Como clientes primarios se encuentran los e-commerce, quienes se pueden caracterizar de la siguiente manera según la empresa:

- ✓ “El soñador”: estos son emprendimientos chicos/medianos formados por jóvenes emprendedores que luchan con esfuerzo por poder mostrarle al mundo su idea de negocio a través de una plataforma web. Este grupo necesita de ANDO porque cuenta con la tranquilidad de que tiene la logística resuelta a la hora de encarar este desafío. Sabe que la colaboración entre estas empresas genera una sinergia que sirve de palanca para salir al mercado.
- ✓ “Los reyes”: grandes empresas de consumo ya establecidos y conocidos por los consumidores. Son tiendas de venta online como Falabella o MercadoLibre en las que la oferta es amplia y resuelven la problemática logística a través de distintas formas de envío. Esta parte es importante para cerrar el ciclo de venta pero no representa un impedimento para el cliente final decidido a comprar ya que la compra por estos canales le da variedad, formas y métodos de pago distintos y cuentan generalmente con ofertas.
- ✓ “Las adaptadas” empresas que se adaptaron a las nuevas formas de consumo a partir de la propuesta de venta online de sus productos. En su mayoría, siguen manteniendo un local a la calle porque así siguen satisfaciendo a sus antiguos clientes y por otro lado, captan un nuevo mercado formado por aquellos consumidores que buscan productos online.

Estos clientes se esfuerzan por ser parte de esta nueva era, y pueden orientarse más a empresas de envío más tradicionales porque todavía no están inmersos en el mundo digital y todavía les cuesta soltarse y confiar plenamente.

Para el segmento de e-commerce ANDO cuenta con 800 comercios registrados y sólo el 25% está activo mensualmente.²¹

Siguiendo por los clientes secundarios se encuentran a los mensajeros quienes se pueden caracterizar de la siguiente manera:

- ✓ “El disponible”: es el mensajero que se encuentra la mayor parte del tiempo conectado porque anda ‘de acá para allá’ en bicicleta dentro de CABA y está atento a cualquier envío que surga para sacar ventaja de su continua movilización. Lo siente un deporte y disfruta de esta actividad, lo que genera que tenga ‘buena onda’ ya que no lo ve como una carga. Con tal de salir a dar vueltas, toma cualquier envío más allá de lo económico.
- ✓ “El socio”: aquel mensajero que le gusta conectarse con los e-commerce y encarar el servicio de una manera más personalizada. Generalmente se encuentran ubicados cerca de alguno de los clientes por lo que la mayoría de los envíos los realiza este mismo mensajero. No busca tomar otros envíos por otras zonas, sino que prefiere dedicarse a sus otras actividades hasta que este e-commerce necesite de los servicios de ANDO. Esto hace que genere cierta relación con los clientes, quienes ya le avisan la frecuencia con la que van a estar enviando cosas para que el mensajero esté atento.
- ✓ “El ciclotímico”: depende de la necesidad económica que tenga la

²¹ Entrevista con Franco Goytia, Co founder de ANDO

frecuencia y constancia con la que se conecta para realizar un envío. Pueden pasar meses sin que éstos tengan actividad en la plataforma de ANDO, e inesperadamente pasar a estar 100% conectados durante un tiempo. Optan por ser parte de empresa como mensajeros justamente porque tienen libertad de elegir cuando quieren estar activos, no quieren un horario fijo y por más cerca que haya un envío puede que lo rechacen si no necesitan el dinero.

ANDO cuenta con 500 mensajeros, 5.000 a 6.000 postulantes en espera y se activa un 40% mensualmente.²²



²² Entrevista con Franco Goytia, Co founder de ANDO

Desarrollo de la estrategia comercial de la empresa

Analizando cada una de las secciones desarrolladas de este plan, se puede observar que el contexto acompaña al crecimiento de este tipo de servicios por el cambio que se presenta a la hora de consumir bienes y servicios y la necesidad que esto conlleva de solventar la logística de este proceso de compra para que el cliente final pueda percibir un servicio integrado. Hoy en día ANDO se presenta ante sus consumidores para cubrir esta brecha, sin embargo, teniendo en cuenta la relevancia cada vez mayor que toma la comodidad de comprar sin trasladarse, la posibilidad para los consumidores de manejar los tiempos, que los pedidos lleguen sin demoras hasta la mano de los compradores, es que se propone así el lanzamiento de pedidos programados que se desprende del análisis FODA presentado en el apartado anterior, donde se deja en claro que existe este espacio en el mercado de envíos gestionados por plataformas web. Este tipo de cobertura lo podría ocupar ANDO a partir de la implementación de una opción de envío que permita la contratación del mismo de forma no inmediata.

Desde el punto de vista del e-commerce se logra que tenga la libertad de vender los productos en el momento deseado sin necesidad de disponer del mismo al momento de la compra para ser entregado, dado que podría, a partir de este nuevo servicio, pactar la fecha de envío a través de la plataforma de ANDO con el usuario final, de manera más fácil y rápida y permitiendo un mejor manejo de stock.

Por otro lado, el beneficio para el usuario final se percibe por la libertad de elegir cuando quieren recibir el pedido, efectuando la compra en el momento que quieran sin necesidad de postergarla pensando en el envío, generando menos

preocupaciones para éstos.

Objetivo

Mejorar la experiencia en la utilización de la plataforma para el cliente e-commerce, el mensajero y usuario final.

Metas:

- Incrementar la cartera de clientes e-commerce un 10% en 1 año.
- Incrementar la cantidad de clientes e-commerce activos mensualmente en un 15%, llegando al 40% de actividad mensual en el próximo año.

Target

Esta estrategia afecta a los dos segmentos incluidos en el modelo de negocios de ANDO. Por un lado, el segmento del e-commerce dado que le va a permitir organizar y programar los envíos pudiendo tener un mejor manejo de los niveles de stock lo que conlleva un mejor manejo de los costos del negocio; también porque son estos comercios quienes a través de ANDO van a permitirle a los usuarios finales tomar la decisión del mejor momento para recibir un envío. A largo plazo, no importaría la caracterización de este segmento (soñadores, reyes, adaptadas), porque este abarcaría a todos estos tipos de cliente. Por otro lado, el los mensajeros sólo se verían afectados por la propuesta si optaran por informarse acerca de las fechas de envíos programados; en caso contrario, no afectaría la forma en que hoy éstos interactúan en la plataforma y prestan su servicio como parte de la oferta de ANDO. Se entiende en base a las diferentes

tipos de mensajeros, que el más involucrado en este nuevo servicio podría ser el caracterizado como “el socio” por la manera de relacionarse con los clientes.

Sin embargo, más allá de que este nuevo servicio de envíos programados tenga impacto en todo el espectro de e-commerce y mensajeros, se entiende que, en una primera instancia, se debería apuntar estratégicamente para probar la funcionalidad y generar una mayor rentabilidad en aquellos e-commerce que cuenten con las siguientes características:

- ❖ Jóvenes: empresas que estén en medio del proceso de cambio o recién lo hayan lo atravesado. Para ellos, contar con una solución logística es clave al encarar el cambio ayudando a mitigar la resistencia.
- ❖ Rubros de crecimiento en el mercado online: aquellas empresas cuya oferta se encuentre en el rubro de mayor expansión en venta online que posibilite el traslado de los artículos a través de ANDO, como el caso de la cosmética e indumentaria para los que el consumo online crece cada vez más.
- ❖ Startups millenarias: emprendimientos de venta online creados por millenials, quienes son los que mayor porcentaje de compra online tuvieron en 2017. Capturando este mercado con esta estrategia, facilitaríamos el crecimiento en nuestra cartera de clientes, dado que es esta generación la que promueve este tipo de consumo y genera nuevas empresas e-commerce al conocer las necesidades y ser sus propios dueños.

Marketing mix

Producto

❖ ANDO hoy:

Ofrece el servicio de envíos a través de una app para gestionar los mismos que conecta a la persona que desea realizar el envío con la que necesita recibir el producto en CABA. El servicio implica los siguientes pasos para poder efectuarse:

- El comerciante carga el envío en la página o app de ANDO en el día en que el producto debe ser enviado (previo arreglo con el user del día en que esto va a ser entregado)
- Se especifica:
 - Producto a enviar
 - Dirección de envío
 - Datos de contacto del cliente
- Mensajero toma el pedido
- Se notifica al comerciante y al user que el producto está siendo enviado
- Se entrega el producto.

(Ver anexo página 67 - Descripción funcional del producto)

Se entiende que la sociedad hoy en día es más cómoda y quiere ordenar sus tiempos; quiere aprovechar a comprar de forma rápida y fácil sin salir de su casa, pero también poder tomar la decisión de en qué momento quiere recibir su pedido y por el lado de e-commerce a partir de qué momento enviarlo.

En este proceso, los productos se convierten en pedidos, los pedidos en envíos, los envíos en entregas. Un negocio complejo requiere una gestión profesional y es imperativo contar con sistemas de apoyo que permitan escalar la operación, en este sentido implementar un software de administración de inventario (WMS) es vital para conocer con certeza cuál es el stock disponible, su ubicación y sincronizarlo con el catálogo de una tienda online. Este tipo de conductas da la pauta de la existencia de una necesidad de poder programar las entregas y establecer cierto orden en pos de un sistema más eficiente. Es por eso que el producto se entiende como el desarrollo del adicional de servicios programados en la plataforma de ANDO en CABA.

❖ **ANDO con envíos programados:**

Esta extensión del actual servicio presentado para este plan a partir de la estrategia planteada implica los siguientes pasos para poder efectuarse:

- El comerciante carga el envío en la página o app de ANDO el mismo día en que se efectúa la compra
- Se especifica:
 - Producto a enviar
 - Dirección de envío
 - Datos de contacto del cliente
 - Fecha de envío: el comerciante ingresa fecha de envío (puede ser ahora) desde la cual el envío podría efectuarse.
- Se le envía un mail al user:
- User confirma pedido ingresando en ando.la y selecciona fecha de envío final

- Mensajero toma el pedido
- Se entrega el producto

(Ver anexo página 67 - Descripción funcional del producto)

A través de esta nuevo servicio el comerciante o usuario final podrá optar por contratar el envío al instante (con las características del servicio actual) o programar el envío según las nuevas características establecidas para envíos programados. Siguiendo con la gestión del pago y el seguimiento del envío en tiempo real una vez que este comienza a operar.

Precio

❖ ANDO hoy:

El precio determinado para los envíos esta planteado a partir de:

- ✓ Competidores de mensajería (moto o bicicleta)
- ✓ Soluciones de encomienda
- ✓ Percepción del ingreso para el mensajero por distancia
- ✓ Disposición de precio por parte de un cliente

El precio base es de \$80,60 para bicicletas y se adhiere un precio por kilómetro fijo al precio base a partir de los 4 kilómetros. La ganancia para el mensajero es del 75% quedando un 25% para ANDO. El ticket promedio es de \$130.

❖ ANDO con envíos programados:

Considerando la estructura de precios que hoy tiene ANDO, no se estima ningún cambio de resultado de la incorporación del servicio de entregas programadas en el corto plazo.

Se plantea que a futuro cuando el servicio este implementado y sea utilizado, se podrá entender la eficiencia que preseta para el e-commerce para poder organizar

las entregas, sumando varias entregas juntas, considerando stock, entre otras. Por esta razón, se entiende que el precio para los envíos programados podría ser menor a lo que se paga por los envíos inmediatos. Sin embargo, como se menciona, no presenta un cambio en el precio como mínimo por un año desde que el nuevo servicio es implementado.

Siguiendo con este análisis, se entiende que:

Los clientes de ANDO seguirán siendo los mismos, ya que la extensión de este servicio no propone la adición de un nuevo target para la empresa, sino que sólo busca mejorar la experiencia del actual cliente.

Los márgenes ya establecidos para el mensajero y para ANDO a partir del precio del envío no van a sufrir modificaciones en el corto plazo ya que la interacción entre el mensajero y la app/web sigue siendo la misma. Se estima que en el futuro, una vez analizado el beneficio, ANDO pueda incrementar su margen a partir de una optimización de envíos para el e-commerce, mensajero y el cliente final que recibe el pedido.

Es por esto que el precio propuesto para los envíos una vez implementado este servicio de envíos planificados solo cambiaría por ajustes necesarios propios de la economía del país pero no por la absorción de nuevos costos propios de la nueva funcionalidad ofrecida.

Plaza

❖ ANDO hoy:

Sólo tiene disponibilidad en CABA y presta todos sus servicios a través de la plataforma web y la app.

Tiene funcional en los siguientes sistemas operativos:

- Aplicaciones móviles:
 - ✓ Android
 - ✓ IOS (Apple)
 - ✓ Windows phone
- Sitios web personal y de terceros

Brinda información oportuna, en tiempo real y al alcance del usuario, acerca del estatus del envío.

Seguimiento inmediato de atención al cliente.

Valoración de la satisfacción del consumidor.

Atención a reclamos y sugerencias.

❖ ANDO con envíos programados:

Lo que se estaría agregando en este aspecto a partir del servicio de envíos programados es en relación a la información brindada. No sólo se va a recibir información acerca del estatus del servicio al momento del envío sino sobre la disponibilidad de fechas, la confirmación de las fechas, los recordatorios de los envíos programados con días de anticipación, para mantener al tanto a los e-commerce, los mensajeros y a los que reciben los envíos.

Promoción

❖ ANDO hoy:

La empresa hoy utiliza dos tipos de medios de promoción para hacer campañas:

- ✓ Google AdWords, para saber cuántos usuarios vieron sus anuncios o visitaron su sitio web. ANDO dirige tus anuncios a un tipo de usuario específico según la especialidad del negocio. Esto a su vez le permite

aparecer entre las primeras opciones cuando un usuario realiza una búsqueda con la siguiente especificación: “envíos en capital federal”. El costo por este servicio es de \$250 USD por mes.

- ✓ Remarketing en Facebook, a través del cual se pueden mostrar anuncios en Facebook a los usuarios que en otro momento hayan visitado el sitio web de ANDO. De esta forma, se puede dirigir el mensaje a aquellos interesados en vez de que le llegue a más personas, haciendo que las campañas sean más efectivas. El costo es de \$150 USD por mes.

Así puede ver quienes llegaron a su página y hacer el seguimiento de pasos de hasta dónde ingresaron en la app y cuál es la efectividad de las campañas para cada uno de estos usuarios.

❖ ANDO con envíos programados:

Para este nuevo desarrollo aquí planteado ANDO seguirá manteniendo la misma estructura que hasta ahora lo que no generara un costo adicional para la empresa en estos aspectos.

Sin embargo, en este plan de marketing se busca incrementar la cartera de clientes y la actividad de los mismos. Se plantea, entonces:

- ✓ Explotar la opción de reviews no sólo del lado del usuario final que recibe el pedido, sino también del lado del cliente e-commerce y de los mensajeros mismos, para que haya numerosos feedbacks del servicio de entregas, tanto programadas como no programadas, desde todos los puntos de la cadena de este servicio integrado. Así, estas devoluciones empezarán a ser parte del mundo de ANDO pudiendo expandir esta experiencia a otros comercios que se sumen, pudiendo ver casos

concretos como ejemplo.

El medio para lograr esto es a través de la publicación de Flyers o videos con comentarios en redes sociales.

✓ También se puede facilitar información a los mensajeros para organizar por anticipado los pedidos que quieran tomar a partir de la nueva oferta de envíos programados y teniendo en cuenta que ANDO cargo se implementó para permitir a los clientes llevar más de un pedido a la vez, al poseer más espacio en bicicletas diseñas con este fin. El medio para lograr esto es a través de e-mails a los mensajeros registrados.

✓ Cuando el servicio ya esté implementado, se tendrá que hacer frente a diferenciar el servicio de ANDO del servicio que ofrecen los competidores, pudiendo lograr que los clientes e-commerce y los usuarios finales compradores de productos online identifiquen a esta empresa de manera correcta. El medio para lograr esto podría ser a través de dibujos de categorías de productos que suelen mandarse en las cajas de envíos, para marcar la diferencia con el resto de los servicios de envíos que se orientan al rubro gastronómico.



Figura 7 (Fuente: Elaboración propia)

- ✓ Por último, sólo para nuevos clientes, ofrecer el servicio de envíos planificados, gratis por un día bajándose la app, para poder así permitirle al cliente conocer ANDO.



Universidad de
San Andrés

Cronograma del proyecto

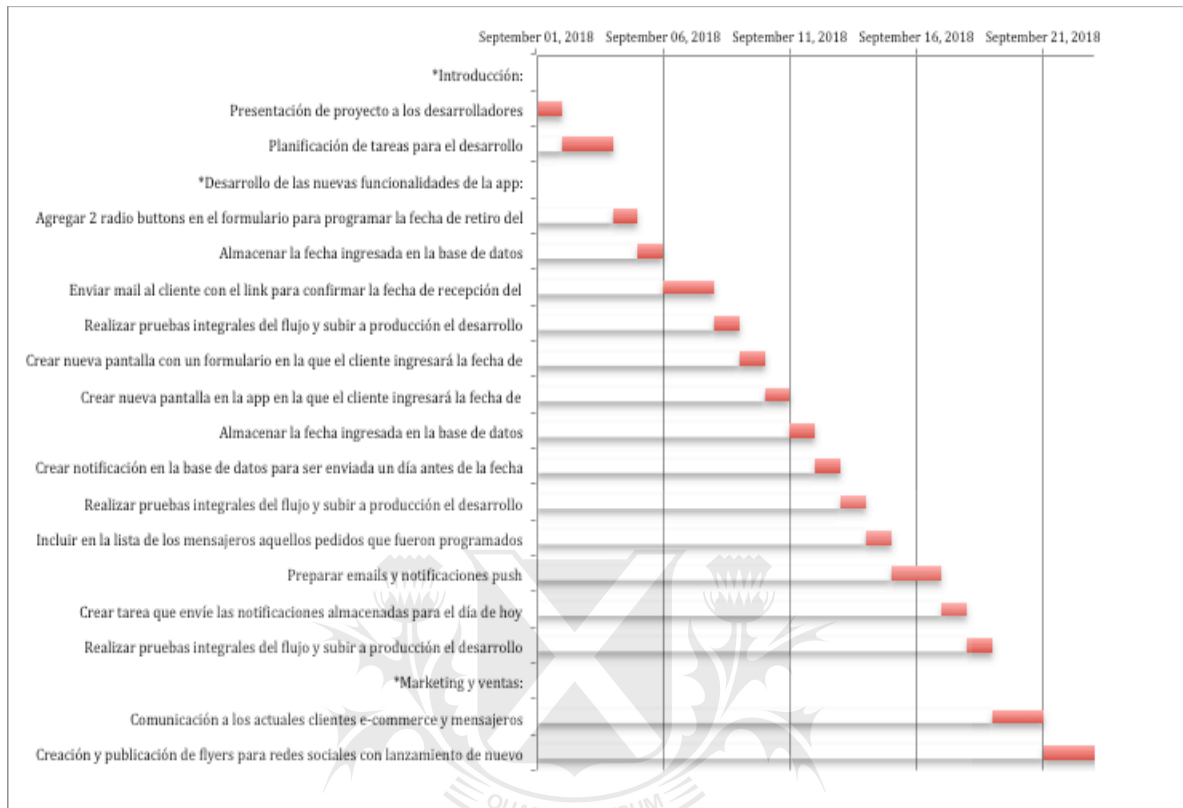


Figura 8: (Fuente: Elaboración propia)

(Ver anexo página 75 – Detalle de actividades y designación de responsables)

Presupuesto y Resultados esperados

Para la proyección de los resultados, se realizó una estimación de flujo de fondos del proyecto para mostrar la rentabilidad del negocio:

Honorarios del desarrollador	\$79,200				
Inversión Inicial	\$79,200				
Ventas		\$144,137	\$154,497	\$165,601	\$177,503
Mensajeros		(\$108,103)	(\$115,872)	(\$124,201)	(\$133,127)
Ventas Neta		\$36,034	\$38,624	\$41,400	\$44,376
Marketing y ventas		(\$3,219)	(\$3,450)	(\$3,698)	(\$3,964)
Flujos de fondos	(\$79,200)	\$32,815	\$35,174	\$37,702	\$40,412
Flujos descontados	(\$79,200)	\$29,697	\$28,807	\$27,943	\$27,106
VAN	\$34,353				
TIR	29%				

Tabla 1: Flujos de fondos generados a partir del desarrollo del nuevo servicio (Fuente: Elaboración propia)

Supuestos:

- Tasa LEBAC: 42%²³
- Tipo de cambio (ARS/USD): \$30,00
- Inflación anual: 32%

(1) El punto de partida de este análisis es la inversión inicial que se calcula a partir de las horas hombre necesarias para el desarrollo dentro de la web/app de ANDO con el objetivo de ofrecer los servicios programados. Esta inversión será realizada por YAVU, una incubadora argentina con un creciente portfolio de start ups del cual ANDO ya forma parte (*Ver anexo página 75 – Cálculo de presupuesto y resultados esperados*).

(2) Las ventas fueron estimadas a partir del crecimiento de los envíos una vez implementado este nuevo servicio. ANDO cuenta hoy con 800 e-commerce activos, es decir, que se registraron en la página y activaron su

²³ Rendimiento de LEBACS a 98 días. Fecha de licitación: 14 de agosto de 2018. Fuente: http://www.ambito.com/diario/economia/bd_eco_serie_letras.asp

cuenta e hicieron un envío al menos una vez. El 25% de los mismos está activo mensualmente y se realizan 2.000 envíos por mes considerando este nivel de clientes. Por otro lado hay un incremento mensual de aproximadamente 28 comercios que activan su cuenta. A partir de las metas planteadas para este proyecto, se estima que la actividad mensual aumente un 15% por la utilización del nuevo servicio y que la cantidad de comercios que se activan y comienzan a formar parte de la cartera de clientes de ANDO se va a incrementar en un 10%. Este cambio se traduce en 345 envíos adicionales por mes. El precio de envío no va a verse afectado por alguna particularidad de este nuevo servicio. La composición del precio se sigue rigiendo por los mismos parámetros que para el actual servicio. El único cambio que se estima es el ajuste del precio producto de la inflación anual estimada en 32% que representa un 7% trimestral.

(3) Los egresos consideran el costo de ofrecer un envío gratis a los nuevos e-commerce que se activen una vez implementado el servicio como se describe en la sección de estrategia de marketing mix en este trabajo. La estrategia de plaza y promoción no representa costos adicionales dado que las actividades que se llevarán a cabo están contempladas dentro de los gastos actuales de ANDO.

El proyecto presenta buenos resultados en términos económicos. La inversión de \$79,200.00 se podrá recuperar en un plazo inferior a 12 meses.

Implementación y Control

Para la implementación del proyecto se llevarán a cabo las siguientes tareas organizadas en tres secciones:

1- Introducción del proyecto:

- ✓ Presentación de proyecto a los desarrolladores
- ✓ Planificación de tareas para el desarrollo

2- Desarrollo de las nuevas funcionalidades de la app:

- ✓ Agregar 2 radio buttons en el formulario para programar la fecha de retiro del producto
- ✓ Almacenar la fecha ingresada en la base de datos
- ✓ Enviar mail al cliente con el link para confirmar la fecha de recepción del producto
- ✓ Realizar pruebas integrales del flujo y subir a producción el desarrollo
- ✓ Crear nueva pantalla con un formulario en la que el cliente ingresará la fecha de recepción
- ✓ Crear nueva pantalla en la app en la que el cliente ingresará la fecha de recepción
- ✓ Almacenar la fecha ingresada en la base de datos
- ✓ Crear notificación en la base de datos para ser enviada un día antes de la fecha seleccionada por el usuario
- ✓ Realizar pruebas integrales del flujo y subir a producción el desarrollo
- ✓ Incluir en la lista de los mensajeros aquellos pedidos que fueron

programados para el día de hoy

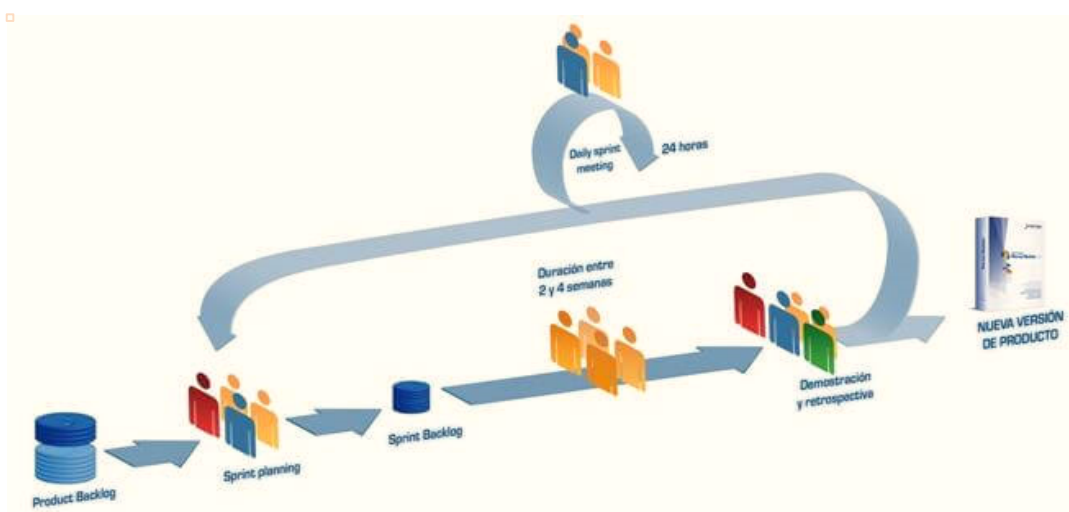
- ✓ Preparar emails y notificaciones push
- ✓ Crear tarea que envíe las notificaciones almacenadas para el día de hoy
- ✓ Realizar pruebas integrales del flujo y subir a producción el desarrollo

3- Marketing y Ventas:

- ✓ Comunicación a los actuales clientes e-commerce y mensajeros
- ✓ Creación y publicación de flyers para redes sociales con lanzamiento de nuevo servicio

Para el control y seguimiento se va a hacer hincapié en las tareas de desarrollo de la app. Se utilizará para desarrollar este software la metodología SCRUM²⁴:

- ❖ Realización de inspecciones continuas
- ❖ Adaptación en base a resultados de inspección para realinear el mismo con los objetivos planteados en el proyecto
- ❖ Organización de reuniones para chequeo de avance
- ❖ Evaluación de cambios para rápida adaptación



²⁴ <https://www.softeng.es/es-es/empresa/metodologias-de-trabajo/metodologia-scrum.html>

Figura 9 (Fuente: <https://www.softeng.es/es-es/empresa/metodologias-detrabajo/metodologia-scrum.html>)

A través de este análisis se observa que los riesgos que más impactarían al proyecto están relacionados con la escasez de recursos para la implementación y lentitud del sistema, pero se aclara que el primero no atenta contra la vida del proyecto sino que sólo provocaría un aumento de los costos.



Conclusión

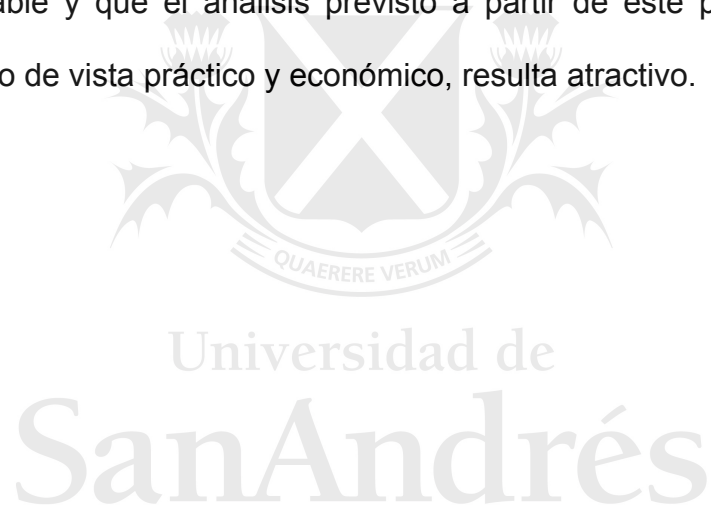
A partir del análisis de todas las variables que se desarrollaron a lo largo de las diferentes secciones de este trabajo, se puede concluir con que el nuevo software para envíos programados de ANDO en un proyecto viable.

Como se ha venido mencionando, hay distintos factores que nos indican que, en la actualidad, se puede observar una creciente predisposición de las personas a realizar compras online, acompañado de la ausencia de un servicio de abastecimiento integrado por parte de la e-commerce, quien deja, en la mayoría de los casos, a los compradores la tarea de encontrar la forma de finalmente tener el producto en sus manos. Se puede apreciar también la búsqueda de las personas por tomar acción y ser protagonistas de un cambio cultural hacia lo saludable y la no contaminación, lo que los lleva a considerar estas cuestiones al momento de tomar decisiones que están a su alcance. Todo ello, sumado a un cambio de actitud de querer manejar sus tiempos, de tener más opciones para sentir que toman decisiones libremente, de poder anticipar las cosas y ser capaces de programar y organizar, hace que se justifique la necesidad de ANDO de llevar a cabo esta ampliación en su servicio para continuar proponiendo soluciones y rompiendo con los esquemas hoy implantados en la sociedad de consumo pero que muestran una tendencia a lo virtual e integrado, para hacer su vida más simple e invertir su tiempo sin condicionamientos.

Por otro lado, desde el punto de vista del e-commerce, poder contar con una solución rápida y al momento deseado hace que su trabajo y sus tiempos se acorten y puedan desentenderse de esta parte del negocio una vez que se realiza la compra sin tener que esperar y hacerlo a medida que se van arreglando las

entregas. Esto ayudaría al comerciante a tener una mejor organización de su stock al permitirle organizar sus entregas a partir de la disponibilidad del bien elegido por el usuario.

Dado que la aplicación ya está un funcionamiento y que esto implica la extensión de la misma para prestar un servicio adicional, sin riesgos considerables y ya que el recupero de la inversión se puede dar en menos de 12 meses, y entendiendo que para este tipo de desarrollos el tiempo es un factor clave ya que es hoy el momento en que esto necesita comenzar a funcionar por la predisposición que ya existe en el sector al que apunta, se entiende que la implantación y puesta en marcha es viable y que el análisis previsto a partir de este plan de marketing desde un punto de vista práctico y económico, resulta atractivo.



Bibliografía

- [Alejandro Prince \(2018, 13 de febrero\) Sigue en alza el comercio electrónico: en 2017 las ventas crecieron un 41,7%. Recuperado de https://www.lanacion.com.ar/2108753-sigue-en-alza-el-comercio-electronico-en-2017-las-ventas-crecieron-un-417](https://www.lanacion.com.ar/2108753-sigue-en-alza-el-comercio-electronico-en-2017-las-ventas-crecieron-un-417)
- Ambito Financiero (2018, 17 de septiembre). Licitación de Lebac. Recuperado de http://www.ambito.com/diario/economia/bd_eco_serie_letras.asp
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico, (2016, diciembre). Estudio anual de Comercio Electrónico. Recuperado de <http://www.cace.org.ar/estadisticas>
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico, (2017). Desafío e-commerce: la metamorfosis digital de las empresas tradicionales. Recuperado de <http://www.cace.org.ar>
- Camila Alicia Ortega Hermida, (2017, 18 de enero). Millennials: ¿Emprendedores o empleados? Recuperado de <http://www.youngmarketing.co/millennials-empleados-o-emprendedores>
- [Cerdá Group, \(2018, 26 marzo\). 7 AVANCES TECNOLÓGICOS PARA EL PUNTO DE VENTA QUE TE AYUDARÁN A VENDER. Recuperado de https://blog.cerdagroup.com/7-avances-tecnologicos-para-punto-venta](https://blog.cerdagroup.com/7-avances-tecnologicos-para-punto-venta)
- [El Cronista, \(2018, 05 de abril\). La nafta aumenta por tercera vez en el año y acumula una suba de 14.5%. Recuperado de https://www.cronista.com/economiapolitica/Los-combustibles-aumentan-por-tercera-vez-en-el-ano-y-acumulan-145-20180405-0046.html](https://www.cronista.com/economiapolitica/Los-combustibles-aumentan-por-tercera-vez-en-el-ano-y-acumulan-145-20180405-0046.html)

- Estudio de IDEA, Fuente: Ambito, (2017, Julio 13). Los Millennials, preocupados por su estabilidad económica en Argentina. Recuperado de <http://www.tynmagazine.com/los-millennials-preocupados-por-su-estabilidad-economica-en-argentina>
- [Federico Filipponi \(2018, 17 de agosto\) Estiman que el consumo masivo caerá 1,2% este año por la pérdida de poder adquisitivo. Recuperado de http://www.ambito.com/930990-estiman-que-el-consumo-masivo-caera-12-este-ano-por-la-perdida-de-poder-adquisitivo](http://www.ambito.com/930990-estiman-que-el-consumo-masivo-caera-12-este-ano-por-la-perdida-de-poder-adquisitivo)
- [Florencia Paulla, \(2017, 04 de Septiembre\). EL GOBIERNO LANZA UNA PLATAFORMA DE CROWDFUNDING PARA FINANCIAR STARTUPS TECH. Recuperado de http://www.infotechnology.com/labs/El-gobierno-lanza-una-plataforma-de-crowdfunding-para-financiar-startups-tech-20170904-0012.html](http://www.infotechnology.com/labs/El-gobierno-lanza-una-plataforma-de-crowdfunding-para-financiar-startups-tech-20170904-0012.html)
- [Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, \(2018\). La red de ciclovías ya alcanza los 100 kilómetros. Recuperado de http://www.buenosaires.gob.ar/noticias/la-red-de-vias-exclusivas-para-bicicletas-ya-alcanza-una-extension-de-100-kilometros](http://www.buenosaires.gob.ar/noticias/la-red-de-vias-exclusivas-para-bicicletas-ya-alcanza-una-extension-de-100-kilometros)
- Hugo Kantis, (2017, 04 de Julio). Un nuevo escenario para las startups más dinámicas. Recuperado de https://www.clarin.com/economia/economia/nuevo-escenario-startups-dinamicas_0_BJSWg9FN-.html
- Infotechnology, (2018, 23 de Enero). LLEGÓ A ARGENTINA LA MULTIMILLONARIA STARTUP QUE ES EL "UBER" DE LOS ENVÍOS. Recuperado de <http://www.infotechnology.com/entrepreneurds/Llego-a-Argentina-la-multimillonaria-startup-que-es-el-Uber-de-los-envios->

201801230002.html?utm_campaign=Echobox&utm_medium=Social&utm_source=Facebook

- Julio Gambina, (2017, 04 de enero). ARGENTINA: Política Económica entre 2016 y 2017. Recuperado de <http://www.resumenlatinoamericano.org/2017/01/04/argentina-politica-economica-entre-2016-y-2017>
- [La Nación, \(2017, 3 de noviembre\). El comercio electrónico crece pero aún no supera el 3% del retail en la Argentina. Recuperado de http://www.lanacion.com.ar/2079166-el-comercio-electronico-crece-pero-aun-no-supera-el-3-del-retail-en-la-argentina](http://www.lanacion.com.ar/2079166-el-comercio-electronico-crece-pero-aun-no-supera-el-3-del-retail-en-la-argentina)
- [Ministerio de Producción de la Nación, \(2018\). \[Beneficios para emprendedores\]. Recuperado de https://www.produccion.gob.ar/quieroemprender](https://www.produccion.gob.ar/quieroemprender)
- Revista Fortuna Web, (2014, 24 de Julio). Moda online | Los números de una tendencia que no para de crecer. Recuperado de <http://fortunaweb.com.ar/2014-07-24-142629-moda-online-los-numeros-de-una-tendencia-que-para-de-crecer/>

Anexos

Descripción funcional del producto

❖ Requerimiento 1: Programar la fecha de envío

Descripción

Luego de que el cliente compra en el marketplace asociado a Ando, el comerciante debe ingresar al sitio de Ando.la para cargar los datos del producto que se debe enviar. En ese momento, el comerciante especificará la fecha a partir de la cual dispondrá de stock para que el producto sea retirado por el mensajero. En ese momento, un mail es enviado hacia el cliente para que confirme la fecha en la cual podrá recibir el producto.

Frontend

Dentro de la pantalla donde el comerciante carga los datos del envío, se debe agregar un campo donde se indique a partir de qué momento puede ser enviado el producto.

Esto se realizará mediante la selección de dos opciones (con radio-buttons):

Se puede seleccionar “Ahora”, lo cual significa que hay stock del producto y el mismo puede ser retirado a partir de este momento.

La otra opción es indicar un día y una hora a partir del cual se puede retirar el producto. Esto se realizará mediante un calendario desplegable.

Backend

Cuando el comerciante termina de completar los datos del envío y hace click en el botón para guardar los datos del formulario, se debe guardar en la base de datos

la fecha que viene como parámetro. En caso de que se haya seleccionado “Ahora”, la fecha a guardar será la fecha actual.

Luego, se le debe enviar un mail al cliente solicitándole que indique qué día y a qué hora desea recibir el producto. Este mail debe contener un link que lo lleve a la Pantalla de Confirmación (ver Requerimiento 2). A continuación se especifican las plantillas de los mails que hay que enviar según que opción seleccionó el comerciante en la pantalla anterior:

- En caso de que haya seleccionado “Ahora”: “Tu producto está listo, confirmanos cuándo querés recibirlo haciendo click aquí”
- En caso de que haya seleccionado una Fecha y Hora específica: “Tu producto puede ser enviado a partir de $\${fecha_seleccionada}$, decinos cuando querés recibirlo haciendo click aquí.”

❖ Requerimiento 2: Pantalla de Confirmación

Descripción

Luego de que el cliente recibe el mail de confirmación y hace click en el link es redirigido a una nueva pantalla en la cual debe ingresar la fecha y hora en la cual desea recibir el producto. La fecha ingresada debe ser posterior a la ingresada por el comerciante en la pantalla anterior.

Frontend

Se debe crear una nueva pantalla en donde el cliente debe ingresar la fecha y hora en la que desea recibir el pedido. Esta fecha no podrá ser inferior a la ingresada por el comerciante en la pantalla del Requerimiento 2 y no podrá superar las “2 semanas” a partir de esa fecha. Esta fecha se ingresará mediante

un calendario desplegable.

Esta pantalla debe ser desarrollada tanto para la app mobile como el sitio web. En caso de que el cliente abra el link desde un celular, deberá ser redirigido a la aplicación, caso contrario se abrirá la página desde el explorador web.

Backend

Una vez ingresada la fecha por el receptor del pedido, el sistema almacenará ese dato en la Base de Datos y creará una notificación que se enviará “un día antes” recordándole al cliente la fecha y hora en la que llegará su pedido (ver Requerimiento 3).

- ❖ Requerimiento 3: Pedidos en la app del mensajero y recordatorios al cliente

Descripción

Se debe modificar la aplicación de los mensajeros para incluir los pedidos programados para el día de hoy.

Además, se deben preparar los mails y las notificaciones push que se le enviarán al cliente para recordarle que debe estar presente para recibir el pedido.

Por último, se debe desarrollar una tarea que se ejecute todos los días y envíe los recordatorios al cliente.

Backend

Agregar en la lista de pedidos de los mensajeros los pedidos que fueron programados para el día de hoy.

Crear una tarea que se ejecute todos los días a las “9 am”, levante de la Base de Datos y envíe todas las notificaciones creadas para ese día.

Las notificaciones serán tanto por mail como por “push notification” (si el usuario tiene instalada la app).

❖ Observaciones

El desarrollo se realizará en tres iteraciones de una semana cada uno. Al final de cada iteración se le agregará funcionalidad parcial al sistema. Los tiempos estimados incluyen el tiempo requerido para realizar pruebas de unidad de cada funcionalidad desarrollada. Al final del desarrollo de cada requerimiento, se estima un día para realizar pruebas integrales y realizar el deploy a producción.

❖ Situación envío hoy

- 1- User realiza una compra en la web del e-commerce
- 2- Se notifica al comerciante que se efectuó una compra
- 3- El comerciante carga el envío en la pagina/app de ANDO en día en que el producto tiene que ser enviado (previo arreglo con el user del día en que esto va a ser entregado)

Se especifica:

- A) Producto a enviar
 - B) Dirección de envío
 - C) Datos de contacto del cliente
- 4- Mensajero toma el pedido
 - 5- Se notifica al comerciante y al user que el producto está siendo enviado
 - 5.1- Comerciante recibe notificación de la página de ANDO para que pueda comenzar a darle seguimiento al envío

5.2- Se envía automáticamente un SMS al user; si el user tiene la app de ANDO le llega una notificación a medida que el mensajero va comunicando el trayecto.

“Tu producto está siendo enviado, bájate la app darle seguimiento www.playstore.com/ando”



Figura 10: Flujo de proceso en la actualidad (Fuente: elaboración propia)

Figura 11: Pantalla con opción de envío planificado para e-commerce (Fuente: captura de pantalla en Ando.la con elaboración propia)

- ❖ Situación envío con envío programado
- 1- User realiza una compra en la web del e-commerce
 - 2- Se notifica al comerciante que se efectuó una compra
 - 3- El comerciante carga el envío en la pagina/app de ANDO el mismo día en que se efectúa la compra
- Se especifica:
- A) Producto a enviar
 - B) Dirección de envío
 - C) Datos de contacto del cliente
 - D) Fecha de envío: el comerciante ingresa fecha de envío (puede ser ahora) desde la cual el envío podría efectuarse.
- 4- Se le envía un mail al user:
 - A) Si es ahora:

“Tu producto está listo para ser enviado, decinos cuando quieres recibirlo. Bajate la app para comenzar el envío y darle seguimiento www.playstore.com/ando”

B) Si es con fecha futura:

“Tu producto va a estar listo para ser enviado desde dd/mm/yy, decinos cuando querés recibirlo. Bajate la app para comenzar el envío y darle seguimiento www.playstore.com/ando”

5- User confirma pedido entrando a ando.la y selecciona fecha de envío final

6- Mensajero toma el pedido

A) Si es ahora: se envía la notificación al instante y el mensajero toma el pedido para entregar al user

7A- Se le envía mail al user o le llega una notificación si tiene cuenta en ANDO: “Tu producto está siendo enviado, bajate la app darle seguimiento www.playstore.com/ando”

8A- Se entrega el producto al user

B) Si es con fecha futura: se guarda notificación para dd/mm/yy

7B- Se envía un recordatorio al user un día antes del dd/mm/yy seleccionado para el envío:

“Mañana estaremos enviando tu producto”

8B- El mensajero toma el pedido cuando ocurre dd/mm/yy

9B- Se le envía mail al user o le llega una notificación si tiene cuenta en ANDO: “Tu producto está siendo enviado, bajate la app darle seguimiento www.playstore.com/ando”

10B- Se entrega el producto al user

A)



Figura 12: Flujo de proceso con envío programado opción ahora (Fuente: elaboración propia)

B)

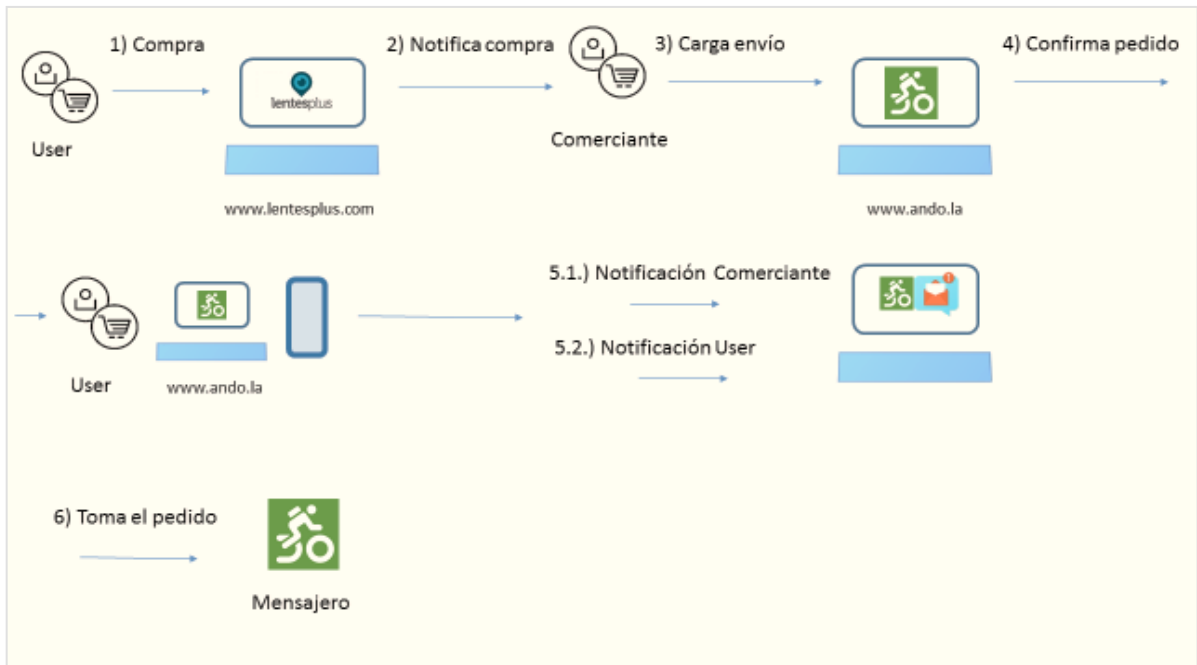


Figura 13: Flujo de proceso con envío programado opción futuro (Fuente: elaboración propia)

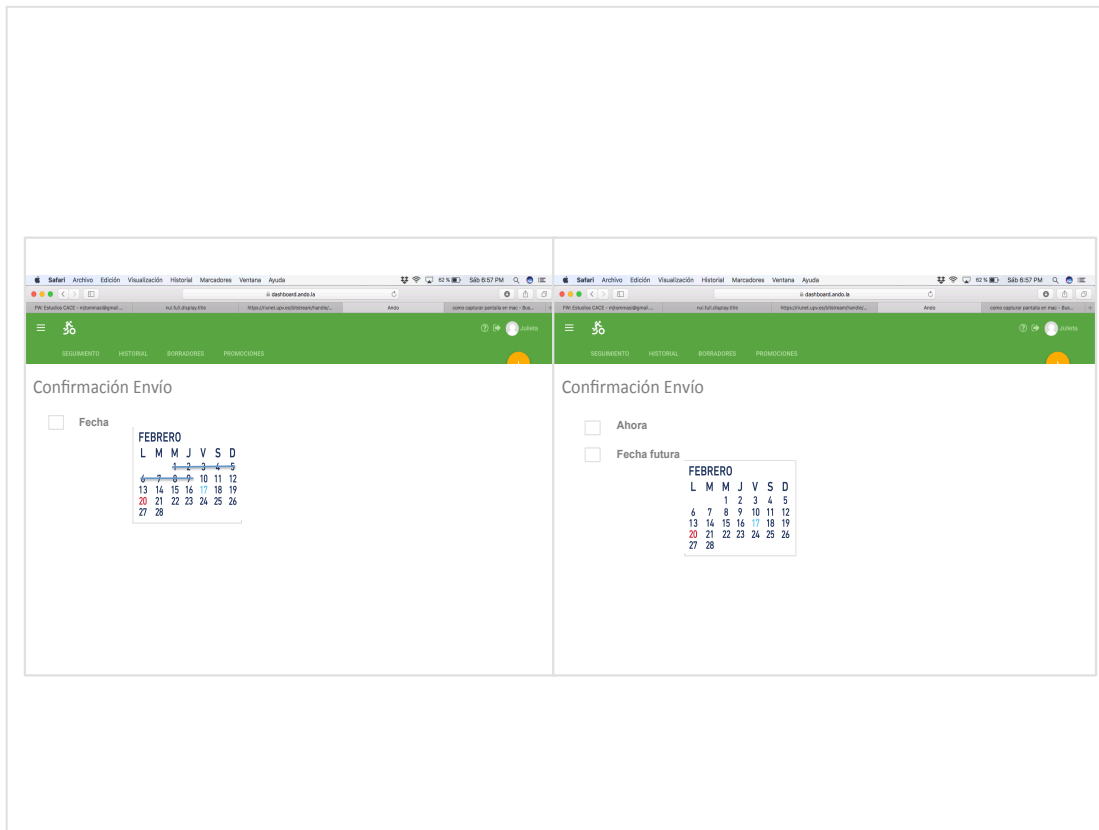


Figura 14: Pantalla con opción de envío planificado para cliente final (Fuente: captura de pantalla en Ando.la con elaboración propia)

Detalle de actividades y designación de responsables

ACTIVIDADES	DURACION EN DIAS	RESPONSABLES
Presentación de proyecto a los desarrolladores	1	CEO ANDO
Planificación de tareas para el desarrollo	2	CEO ANDO
Desarrollo de las nuevas funcionalidades de la app		
Agregar 2 radio buttons en el formulario para programar la fecha de retiro del producto.	1	Desarrollador de Software
Almacenar la fecha ingresada en la base de datos	1	Desarrollador de Software
Enviar mail al cliente con el link para confirmar la fecha de recepción del producto	2	Desarrollador de Software
Realizar pruebas integrales del flujo y subir a producción el desarrollo	1	Desarrollador de Software
Crear nueva pantalla con un formulario en la que el cliente ingresará la fecha de recepción	1	Desarrollador de Software
Crear nueva pantalla en la app en la que el cliente ingresará la fecha de recepción	1	Desarrollador de Software
Almacenar la fecha ingresada en la base de datos	1	Desarrollador de Software
Crear notificación en la base de datos para ser enviada un día antes de la fecha seleccionada por el usuario	1	Desarrollador de Software
Realizar pruebas integrales del flujo y subir a producción el desarrollo	1	Desarrollador de Software
Incluir en la lista de los mensajeros aquellos pedidos que fueron programados para el día de hoy	1	Desarrollador de Software
Preparar emails y notificaciones push	2	Desarrollador de Software
Crear tarea que envíe las notificaciones almacenadas para el día de hoy	1	Desarrollador de Software
Realizar pruebas integrales del flujo y subir a producción el desarrollo	1	Desarrollador de Software
Marketing y ventas		
Comunicación a los actuales clientes e-commerce y mensajeros	2	CEO ANDO
Creación y publicación de flyers para redes sociales con lanzamiento de nuevo servicio	3	Responsable medios

Tabla 2 (Fuente: Elaboración propia)

Cálculo de presupuesto y resultados esperados

➤ Inversión inicial

ACTIVIDADES	DURACIÓN EN DIAS	DURACIÓN EN HORAS	DESARROLLADOR
Presentación de proyecto a los desarrolladores	1	8	
Planificación de tareas para el desarrollo	2	16	
Desarrollo de las nuevas funcionalidades de la app	15	120	
Agregar 2 radio buttons en el formulario para programar la fecha de retiro del producto.	1	8	8
Almacenar la fecha ingresada en la base de datos	1	8	8
Enviar mail al cliente con el link para confirmar la fecha de recepción del producto	2	16	16
Realizar pruebas integrales del flujo y subir a producción el desarrollo	1	8	8
Crear nueva pantalla con un formulario en la que el cliente ingresará la fecha de recepción	1	8	8
Crear nueva pantalla en la app en la que el cliente ingresará la fecha de recepción	1	8	8
Almacenar la fecha ingresada en la base de datos	1	8	8
Crear notificación en la base de datos para ser enviada un día antes de la fecha seleccionada por el usuario	1	8	8
Realizar pruebas integrales del flujo y subir a producción el desarrollo	1	8	8
Incluir en la lista de los mensajeros aquellos pedidos que fueron programados para el día de hoy	1	8	8
Preparar emails y notificaciones push	2	16	16
Crear tarea que envíe las notificaciones almacenadas para el día de hoy	1	8	8
Realizar pruebas integrales del flujo y subir a producción el desarrollo	1	8	8
Marketing y ventas	5	40	
Comunicación a los actuales clientes e-commerce y mensajeros	2	16	
Creación y publicación de flyers para redes sociales con lanzamiento de nuevo servicio	3	24	
			120

Tabla 3 (Fuente: Elaboración propia)

Inversión inicial	
Tiempo entre desarrollo y puesta en marcha (en Hs.)	120
Costo desarrollador (USD x Hora)	\$ 22.00
Total (USD)	\$ 2,640.00

Tabla 4 (Fuente: Elaboración propia)

➤ **Ventas estimadas**

	ANDO HOY	ANDO envíos programados						
	Promedio de nuevas e-commerce activadas por mes (1)	Nuevos e-commerce incremental (10%) (2)	Incremento envíos nuevos e-commerce (3)	Incremento de envíos con actividad mensual del 35% (15%) (4)	Total incremental envíos mensual	Ticket promedio	Ventas	Ingresos para ANDO (25% de ticket)
HOY	28			2000		\$130		
Mes 1	31	3	45	300	345	\$139	\$48,046	\$12,011
Mes 2	31	3	45	300	345	\$139	\$48,046	\$12,011
Mes 3	31	3	45	300	345	\$139	\$48,046	\$12,011
Mes 4	31	3	45	300	345	\$149	\$51,499	\$12,875
Mes 5	31	3	45	300	345	\$149	\$51,499	\$12,875
Mes 6	31	3	45	300	345	\$149	\$51,499	\$12,875
Mes 7	31	3	45	300	345	\$160	\$55,200	\$13,800
Mes 8	31	3	45	300	345	\$160	\$55,200	\$13,800
Mes 9	31	3	45	300	345	\$160	\$55,200	\$13,800
Mes 10	31	3	45	300	345	\$172	\$59,168	\$14,792
Mes 11	31	3	45	300	345	\$172	\$59,168	\$14,792
Mes 12	31	3	45	300	345	\$172	\$59,168	\$14,792

Tabla 5 (Fuente: Elaboración propia)

Actuales clientes registrados activos	800
Actividad mensual e-commerce (25%)	125
Envíos con actividad mensual del 25%	2000
Envíos por e-commerce	16
Incremento de envíos con actividad mensual del 35% (+ 15%) (4)	300
Promedio de nuevas e-commerce activadas por mes (1)	28
Incremento de e-commerce activadas por mes (10%) (2)	3
Incremento envíos nuevos e-commerce (3)	45

Tabla 6 (Fuente: Elaboración propia)

➤ Incremento de envíos

"Funnel"							
Mes	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	Promedio nuevas e-commerce mensual
Totales	90	52	73	58	40	86	
Activadas	36	24	33	21	15	40	28 (1)
Postuladas	54	28	40	37	25	46	
% Google	57,7	30,4	38,9	32,2	24,7	67,9	
% Facebook	32,3	21,6	34,1	25,8	15,3	18,1	
Enviaron 1 vez	13	4	12	6	5	6	
Enviaron 3 veces	5	0	2	1	2	1	
Enviaron +	2	0	0	1	1	1	
Enviaron 1 vez	22	12	16	10	6	6	
Enviaron 3 veces	13	6	9	5	5	1	
Enviaron +	12	5	5	4	5	1	

Tabla 7 (Fuente: Elaboración propia)

➤ **Costos de marketing y ventas**

	Promedio de nuevas e-commerce activadas por mes	Ticket promedio	Total ventas	Ingresos ANDO	Ingresos por Trimestre
HOY	28	\$130.00	\$3,640.00	\$910.00	
Mes 1	31	\$139.34	\$4,291.78	\$1,072.95	
Mes 2	31	\$139.34	\$4,291.78	\$1,072.95	
Mes 3	31	\$139.34	\$4,291.78	\$1,072.95	\$3,218.84
Mes 4	31	\$149.36	\$4,600.25	\$1,150.06	
Mes 5	31	\$149.36	\$4,600.25	\$1,150.06	
Mes 6	31	\$149.36	\$4,600.25	\$1,150.06	\$3,450.18
Mes 7	31	\$160.09	\$4,930.88	\$1,232.72	
Mes 8	31	\$160.09	\$4,930.88	\$1,232.72	
Mes 9	31	\$160.09	\$4,930.88	\$1,232.72	\$3,698.16
Mes 10	31	\$171.60	\$5,285.28	\$1,321.32	
Mes 11	31	\$171.60	\$5,285.28	\$1,321.32	
Mes 12	31	\$171.60	\$5,285.28	\$1,321.32	\$3,963.96

Tabla 8 (Fuente: Elaboración propia)