



**Trabajo de Evaluación del Taller del Trabajo Final**  
**Plan de Marketing: Vía Cargo; desarrollo del nuevo**  
**producto y servicio “Vía Pack Digital”**

Axel Koennecke – Dni: 2678633

Universidad de San Andrés

Tutor: Claudio Darín

Buenos Aires, Septiembre del 2019

*Tesis confidencial – uso de información comercial y estrategias privadas*

## Índice

• Índice.....	pag 2
• Foto y estructura del presente trabajos.....	pag 3
• Introducción.....	pag 5
• Marco teórico.....	pag 15
• Factores y análisis del context.....	pag 19
○ Análisis PESTEL.....	pag 19
○ Matriz de PORTER.....	pag 22
○ Análisis FODA.....	pag 32
• La empresa Vía Cargo.....	pag 35
• Segmentación y targeting.....	pag 47
• Lanzamiento del nuevo producto y propuesta de valor.....	pag 53
• Mix de Marketing.....	pag 64
○ Medios a utilizar por etapas - Funnel de conversión.....	pag 71
○ Presupuesto de Marketing.....	pag 83
• Objetivos esperados del lanzamiento del producto.....	pag 85
• Estado de resultado de Vía Cargo y escenarios de Mercado.....	pag 89
• Lanzamiento de Vía Pack Digital: resultados esperados e impacto positivo en el segmento objetivo.....	pag 94
• Conclusiones.....	pag 95
• Referencias.....	pag 96
• Anexos Metodológicos.....	pag 97
• Anexos.....	pag 111

## Foco y estructura del presente trabajo

### Objetivos y relevancia del proyecto realizado

A modo de culminación integradora final de la maestría en octubre 2018, el presente trabajo apuntó a describir un plan de marketing para la empresa Vía Cargo, actor que actualmente constituye una de las opciones para envío de encomiendas y paquetería reducida, líder en el mercado de envío de carga irregular. Más específicamente, dicho plan de marketing radica en el lanzamiento de un nuevo producto, denominado “Vía Pack Digital”. Dirigido a micro emprendedores, “Vía Pack Digital” se postula como una estrategia efectiva para resolver y facilitar el envío de paquetería que dichos sectores compran en sus plataformas y/o locales.

Como será detallado y analizado a lo largo de todo el escrito, Vía Cargo se plantea la creación de este nuevo servicio para el segmento de Micro empresas, que capture y explore la oportunidad que éstas representan hoy, en cuanto a volumen e insatisfacción de sus necesidades. En este punto, es importante remarcar que la principal demanda de Micro empresas es realizar múltiples envíos de paquetería reducida a todo el país, con la diferenciación de que, en tanto agentes de transacciones entre locales físicos y virtuales, esperan y demandan de la empresa de logística otros requerimientos para que la transacción comercial termine siendo satisfactoria, básicamente calidad y certidumbre respecto a la entrega, manteniendo también la expectativa de satisfacción del consumidor sobre la compra de su producto.

A partir de la explicación y desarrollo de un plan de marketing, el presente trabajo busca ilustrar cómo, con una plataforma digital, una nueva planta, y la creación y lanzamiento de un nuevo producto y servicio “Vía Pack Digital”, se espera mejorar considerablemente la eficiencia de Vía Cargo a partir de 2019 en el segmento de Micro empresas. Dicha mejora está basada en el desarrollo de un producto y servicio, pensado y dedicado a las necesidades comerciales del cliente, es decir, orientado a que se concrete la transacción y que la misma sea más eficiente y dirigida. En este punto, se plantea que “Vía Pack Digital” pueda irse posicionando como la opción

elegida para el envío de paquetería reducida en el segmento Micro empresa a nivel nacional.

### **Estructura del escrito**

Teniendo como marco los objetivos antes descritos, la primera parte del escrito introduce el foco del plan de marketing, ilustrando el surgimiento de una oportunidad de mercado para Vía Cargo que toma forma en el nuevo producto "Vía Pack Digital". Luego, se brinda un análisis crítico de la bibliografía especializada vinculada con la temática, a modo del marco teórico del presente proyecto. Posteriormente, se analizan los factores de contexto más relevantes para Vía Cargo, incluyendo los análisis PESTEL, PORTER y FODA; para luego presentar en detalle la empresa estudiada, haciendo hincapié en los servicios que presta, su situación en números y el modelo de negocio. La sección siguiente desarrolla los aspectos relacionados con la segmentación, el target y el mix de marketing, que hacen al foco del estudio. Una vez descrita y analizada esta información, se detallan los objetivos esperados del lanzamiento del producto "Vía Pack Digital", para finalizar el escrito con las conclusiones del plan presentado y el análisis efectuado. Por último, se incluyen las referencias bibliográficas y los anexos. Asimismo, a lo largo de todo el escrito se ha optado por incluir información gráfica que permita una mejor comprensión del análisis y la propuesta, tanto en el cuerpo del trabajo como en los anexos correspondientes.



## **Introducción: Vía Cargo hoy y sus potencialidades futuras**

Vía cargo es una compañía argentina con más de 20 años de experiencia brindando servicios de logística y distribución. Cuenta con más de 400 puntos de ventas en todo el país, llegando a más de 2500 localidades en el interior. Siendo una de las cuatro empresas con más permeabilidad e integralidad en el país, junto con Andreani, OCA y Correo Argentino, en términos de cómo el paquete, desde su origen de partida hasta el destino de entrega, atraviesa eslabones de la empresa Vía Cargo, no pasando por terceros.

### **Origen y evolución histórica de la empresa**

Los orígenes de Vía Cargo se remontan a la década de 1970, donde los hermanos Roberto y Rolando Trappa crearon y fundaron su primera empresa de transporte de pasajeros, llamada El Canario. Su objetivo era transportar empleados de empresas industriales urbanas a los polos industriales rurales.

Con el conocimiento adquirido sobre transporte de pasajeros, fueron por más y crearon en 1992 Vía Bariloche SA, haciéndose cargo de las rutas desde Buenos Aires hacia al sur del país, principalmente Neuquén, Río Negro y La Pampa. La empresa se instaló en Pablo Nogués, partido de Malvinas Argentinas, Provincia de Buenos Aires. Allí, hoy en día se encuentran sus oficinas centrales, que albergan a todas sus empresas en un predio de más de 40 mil metros cuadrados (ver Anexo 1).

Para fines de la década de 1990, a partir de tomar conciencia sobre cómo los pasajeros utilizaban las bodegas de los ómnibus para envío de encomiendas, identificaron la oportunidad de crear un negocio exclusivamente dedicado al servicio de logística de paquetería y encomiendas a nivel nacional, punto a punto.

De este modo, aprovecharon las boleterías de venta de pasajes de Vía Bariloche ya instaladas en las terminales, y desarrollaron agencias nuevas y exclusivas para la logística, invirtiendo en una flota de camiones propios y exclusivos para proveer este servicio (ver Figura 1).



Figura 1: fotos de una Agencia modelo de Vía Cargo y foto montaje con sus mensajes internos de comunicación.

### La escena actual: el surgimiento de una oportunidad de mercado

Hoy, el segmento de logística de encomiendas está en plena transformación, por el auge del comercio electrónico de empresas como Mercado Libre, Tienda Nube, Market Place's, Retailer's, o las propias páginas web de las Micro empresas. En este sector de mercado, los consumidores acceden a locales virtuales que ofrecen productos a clientes finales. Así, las Micro empresas requieren de transporte para hacer llegar sus productos al consumidor final, en aras de que la transacción comercial termine con la satisfacción del cliente al recibir su compra. Para que esto suceda, entonces, las Micro empresas que comercializan sus productos por los e-commerce requieren de empresas de logística de terceros, que conviertan en tangible la transacción digital de la adquisición del producto.

Es aquí donde surge la oportunidad de Vía Cargo, dentro del mundo de la logística de encomiendas, la cual cuenta con pocos jugadores de permeabilidad nacional. De esta manera, la empresa decide crear un servicio y producto que cumpla con las necesidades del micro emprendedor, acercando su producto al consumidor final, de manera satisfactoria, con

calidad y certidumbre respecto a la entrega. Esto cierra el ciclo de compra que se originó digitalmente, en tanto se concreta con la entrega tangible del producto en las manos del comprador, y su consecuente satisfacción al recibir lo esperado en tiempo y forma.

En este contexto de pocos jugadores especializados a nivel nacional, la creciente demanda de los e-commerce, y aprovechando la capacidad instalada del grupo, Vía Cargo se lanza a la transformación de la categoría, con la creación de un producto especialmente dirigido a cubrir esta necesidad de acercar el producto entre el Micro emprendedor y el consumidor final. “Vía Pack Digital”, suscribe así la misión de cumplir su propuesta de valor; “Vía Cargo te da la posibilidad de mandar los que quieras, a donde quieras”.

### **Hacia el desarrollo de “Vía Pack Digital”**

Hasta marzo del 2018, Vía Cargo se encontraba en una posición muy desfavorable, perdiendo terreno marcario frente a los principales líderes de la categoría. Su plataforma web era obsoleta, no comunicaban ni actualizaban sus productos y servicios y, por ende, no escuchaban a sus clientes. La desactualización en infraestructura y tecnología se fue regularizando a partir de 2018 para volver a ser altamente competitivos. Se trabajó tanto en el plano del hardware como en el plano del software (ver anexo 2).

En términos de hardware, se desarrolló un sistema modelo de automatización de paquetería, en una nave en Pablo Nogués, partido de Malvinas Argentinas, para agilizar la identificación de paquetería, seleccionarla y poder enviarla al destinatario (ver Figuras 2 y 3).



Figura 2. Nave terminada de Vía Cargo, Pablo Nogués, enero 2019.



Figura 3. Planta de Vía Automática, Vía Cargo, Pablo Nogués, enero 2019.

Respecto del software, la empresa concretó la adquisición y adecuación de un software de gestión para la administración e identificación de los envíos, CMR de compras y ventas, con sus agencias en todo el país. De este modo, se incorporaron utilidades para el usuario final, tales como un sistema de tracking, un cotizador on line, un mapa de agencias y puntos de contacto digitales. A continuación, se detallan dichas innovaciones en términos de software, y se ilustran en las Figuras 4 a 9, respectivamente.



Figura 4: Captura de pantalla del Soft de Gestión – CRM – Back Office utilizado por las agencias de Vía Cargo. Fuente: back office para clients de Alerce

Como ya fue mencionado, para el usuario final se desarrollaron utilidades que se reflejan en el front de la página web (ver anexo 2), que proveen una gestión fácil y amigable. La Figura 5 muestra una captura de dicho front en la página web de Vía Cargo.

Universidad de  
San Andrés



Figura 5. Página web lanzada en octubre 2018: [www.viacargo.com.ar](http://www.viacargo.com.ar)

También se desarrolló un sistema de tracking para visualizar on line el estado del envío y su ubicación; buscando así disminuir las consultas telefónicas (ver Figura 6).

**Via CARGO**  
Cargas y encomiendas a todo el país

CONDICIONES | SUMAR A LA ORDEN | PRESURAR | ACCESO USUARIOS  
Productos | Servicios | Agencias | Cotizar | Atención al cliente

SI, TAMBIÉN

### Seguimiento de envío

Ingresá el número de envío:

Encontramos 1 coincidencia:

- EJERCITO DEL NORTE 66, PABLO NOGUÉS - EJERCITO DEL NORTE 66**  
26/07/2019 11:57
- FISCOSID Nº392, GENERAL VILLEGAS**  
02/08/2019 18:08

# Entregado

VER DETALLE

Fecha Local	Lugar	Acción
09/08/2019 14:24	GENERAL VILLEGAS	ENTREGADA
02/08/2019 18:08	GENERAL VILLEGAS	RECIBIDO EN DESTINO
30/07/2019 21:31	PABLO NOGUÉS	EN VÍAS
26/07/2019 17:30	PABLO NOGUÉS	Recapcionado en centro de distribución
26/07/2019 13:57	PABLO NOGUÉS - EJERCITO DEL NORTE 66	INGRESO A VIA CARGO

INFORMACIÓN ADICIONAL

Peso declarado: 12  
Cantidad de piezas: 1  
Servicio: VIA CARGO ESTANDAR

Número de envío: 999007734569  
Información del envío: 1 pieza  
Firmado por: [Redacted]

Acceso rápido

- Retirar Envío
- Agencias
- Cotizar Envío
- Tip
- Contacto

CON EL RESPALDO DE UVA BANCOCHILE

**GiroDinero**  
Banco ACCIONARIO S.A. TODO EL PAÍS

Hacé tu giro rápido, económico y a todo el país!  
**0810.333.5600**

¡Click a tu agencia

Figura 6: captura de pantalla de la visual de un tracking de envía en el sitio web de Vía Cargo. Fuente: www.viacargo.com.ar.

Respecto del cotizador on line, se ideó como herramienta para saber, previo al despacho de la paquetería, el valor del mismo, realizando una cotización en tiempo real (ver Figura 7).

**Via CARGO**  
Cargas y encomiendas a todo el país

CONOCENOS | SUMATE A LA RED | ¿PREGUNTAS? | ACCESO USUARIOS

Productos Servicios Agencias Cotizar Atención al cliente

SÍ, TAMBIÉN

### Cotizar el envío

Nacionales

Origen \* MARTINEZ Destino \* VILLA LA ANGOSTURA

Código Postal 1640 Código Postal 8407

Método de envío VC PERSONAL / Puerta a Puerta Cantidad de bultos \* 1

Peso (hasta 100kg, de la suma total de bultos) \$ 5 Kgs.

Tamaño 10 Largo 10 Ancho 10 Alto

Por favor, ingresá las medidas en centímetros. El peso máximo para un paquete es de 100kg.

¿Quieres adicionar el valor comercial de la mercancía? NO

Valor Mercancía Pesos argentinos

Limpia Cotizar

Método de envío	Valor de referencia - IVA incluido
VIA CARGO PLUS RD	\$ 430
VIA CARGO ESTANDAR	\$ 250

Los valores de cotización son únicamente informativos y están sujetos a variaciones según cargo por manejo, peso y/o medidas reales registradas en el momento de la venta. El valor del servicio contraentrega tiene un costo adicional que no está.

**Acceso rápido**

- Rastrear Envío
- Agencias
- Cotizar Envíos
- Tipos
- Contacto

CON EL RESPALDO DE VIA BARRILECHE

**GiroDinero**

Hacé tu giro rápido, económico y a todo el país!

0810.333.560

Figura 7: captura de pantalla de la visual de una cotización puerta- puerta en el sitio web de Vía Cargo. Fuente: www.viacargo.com.ar.

A su vez, se incorporó un mapa de agencias, con ubicación por cercanía mediante GPS y buscador predictivo, para que esté al alcance toda la red de más de 400 agencias (ver Figura 8). Por último, se instauró un sistema de puntos de contacto digitales (ver Figura 9). En este sentido, se integraron: un chat on line, whatsapp, y formularios específicos de contacto, en base a consultas complejas o corporativas. También se mantuvo el tradicional 0810, pero con menos tráfico, lo que mejoró la atención telefónica.



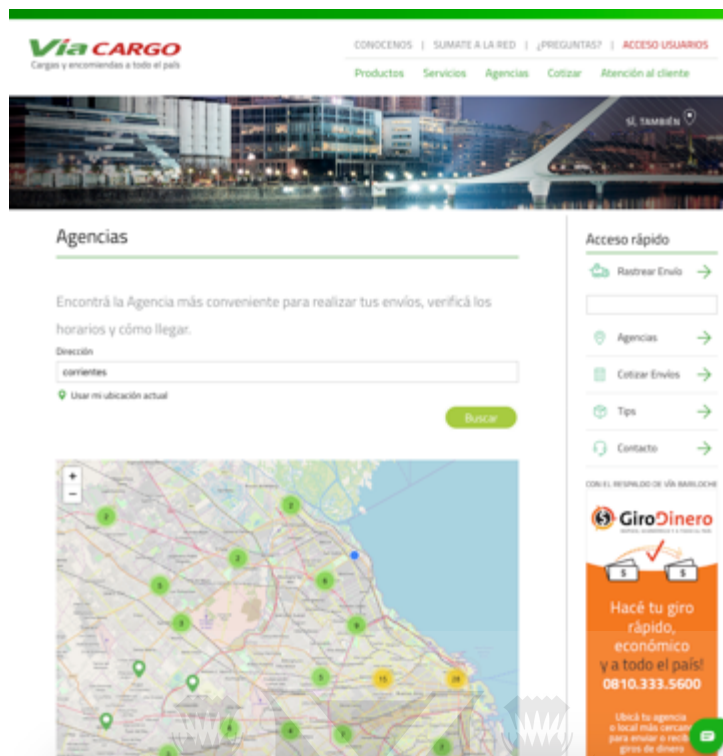


Figura 8: captura de pantalla de la visual del mapa on line de agencias en el sitio web de Vía Cargo. Fuente: Fuente: [www.viacargo.com.ar](http://www.viacargo.com.ar).



Figura 9: visual de una comunicación de Vía Cargo sobre sus medios de contactos para los clientes. Fuente: <https://www.facebook.com/ViaCargoAgenciaPabloNogues/>

En definitiva, todos los cambios mencionados estuvieron orientados a satisfacer las necesidades de los clientes finales, principalmente hacia el segmento de Micro empresas, las cuales tienen la necesidad de enviar gran cantidad de paquetería (sus productos físicos) a múltiples destinos (los clientes finales). Estos clientes compran un bien a través de una plataforma digital. Es en este contexto que se inserta el plan de marketing de un nuevo producto como “Vía Pack Digital”, foco fundamental del presente trabajo.



## **Marco teórico**

Esta sección brinda un análisis sintético de bibliografía y referentes especializados en la temática, a modo del marco teórico del presente proyecto. Se describen, así, los conceptos y lógicas fundamentales que contextualizan el plan de marketing detallado en el presente estudio.

### **Los desafíos vigentes marcados por la Micro empresa**

Vía Cargo se enfrenta a un cambio de consumidor, con nuevas necesidades, configurado por el desafío creciente de las Micro empresas o "Micro Pymes". Por consiguiente, la empresa se encuentra en el desafío de adaptarse, pudiendo identificar, mostrar y acercar la creación del valor generado, apuntando a la satisfacción de sus nuevos clientes y consumidores objetivo.

El desafío de las Micro empresas no es exclusivo de Argentina. Se da un denominador común en toda la región, tal cual lo plantea la bibliografía especializada (Ponce Regalado y Zevallos Vallejos, 2017). Del mismo modo, entrevistas realizadas a informantes claves como Mariano Mayer (incluida en Anexo Metodológico) apoyan el mismo punto de vista. En este marco, las Micro Pymes actualmente son el motor de las economías, en la generación de empleos, desarrollo de productos y servicios, aunque al mismo tiempo plantean un desafío constante de transformación para mantenerse vigentes.

En términos amplios, se trata de la inversión en desarrollo de producto y servicios, y la innovación en tecnología, plataformas de accesibilidad, comunicación y propuesta de valor, acordes con el segmento de clientes y consumidores que se quiere captar (Ponce Regalado y Zevallos Vallejos, 2017).

Tal cual afirma Mayer, el camino para lograr esto es accesible y necesario. Se trata de la innovación, que no necesariamente implica tecnología y una gran inversión económica. Así, innovar en una Micro empresa supone primeros grandes cambios en la mejora de procesos y modelos de gestión, que permitan crecimiento y sostenibilidad, logrando grandes mejoras en su productividad.

En esta misma línea es que Vía Cargo se ha propuesto el desafío interno de generar un nuevo producto y servicio como “Vía Pack Digital”. Sus objetivos de permanencia en los mercados competitivos de la logística implican innovaciones puertas adentro, que no solo hacen referencia a tecnología, sino a un cambio de paradigma cultural de una empresa familiar. Aquí se amerita, entonces, una reevaluación de su modelo de negocio y atención, y el desarrollo de nuevos productos y servicios, a la altura de los requerimientos de sus consumidores, que hoy tienen una necesidad en la categoría que no está del todo resuelta.

### **Hacia una “Industria 4.0”**

Del Val Román (2016) plantea una mirada sobre la industria en términos de un pasaje “desde una industria 1.0 a una industria 4.0”, en la búsqueda de una transformación. En su visión, la empresa actual necesita un nuevo modelo de organización, con una propuesta de valor enfocada en el ciclo de vida del producto. A su vez, se trata de utilizar e integrar la industria y la transformación digital, uniendo informática, software e industria, conformando una cuarta revolución industrial (Del Val Román, 2016). El lanzamiento de “Vía Pack Digital” puede comprenderse enmarcado en este proceso donde un acto evoluciona hacia una industria 4.0.

### **E-fulfillment y consumidor en el centro**

En la escena actual, para que un actor de mercado como Vía Cargo logre un camino de trabajo y transformación cultural dentro de la empresa, es necesaria una concientización de que la satisfacción del cliente está en primer lugar. Será en este punto donde incidan los procesos, las personas y la tecnología, que tienen que estar integradas para lograr satisfacción en el proceso del cliente, antes, durante y después de la experiencia on line.

En este contexto, la lógica del “e-fulfillment” alude al cumplimiento de pedidos dentro de la logística. Logística que se inicia con la compra del producto on line, que luego sale del local, está en tránsito, y finalmente se entrega. Todo este proceso integrado es fundamental y necesario para poder cerrar el círculo de satisfacción del cliente.

Al mismo tiempo la teoría estratégica del consumidor como centro o “customer centric” (Zwilling, 2011), implica un cliente protagonista en la intención de que su experiencia sea satisfactoria. En relación con Vía Cargo, cabe señalar aquí cómo en sus orígenes era una empresa de comunicación uni-direccional que no incluía (ni escuchaba) la experiencia del consumidor. Parte del plan de Marketing detallado a lo largo del presente trabajo refleja la cultura e intención de cambio que la empresa sustenta actualmente, ubicando al consumidor “en el centro”, cuidando su experiencia, para que se convierta en un referente hacia otros.

En el marketing de este siglo, el objetivo es atender a los clientes cada vez más eficazmente, por lo que el marketing está yendo hacia la atención centrada en el cliente, buscando satisfacer las necesidades y deseos individuales de los clientes. Este enfoque centrado en el cliente es una realidad cada vez más vista en las empresas actuales, que les genera medible productividad.

Tal cual analizan Zwilling (2011) y Del Val Román (2016), se trata de realizar las inversiones necesarias en software y redes, logrando que la comunicación y experiencia se conviertan en positiva y bidireccionales, eligiendo escuchar y queriendo resolver lo que necesita el consumidor. Este proceso considera cuatro puntos principales, a saber: 1) aceptar que no todos los clientes son iguales, 2) centrarse en el valor del cliente individual, 3) cuantificar dicho valor y el costo de adquirir cada nuevo cliente, y 4) personalizar la oferta a cada cliente o grupo (Zwilling, 2011).

En este contexto, el autor antes citado plantea que ser “customer centric” es mucho más que proporcionar un servicio al cliente excelente. Estar centrados en el cliente es desarrollar una estrategia para alinear los productos y servicios de la compañía con los deseos y necesidades de sus clientes más valiosos, con el objetivo de obtener más beneficios a largo plazo.

### **Bussiness to consumer e-commerce (B2C): nuevo modelo de negocio**

En el presente plan de marketing también será posible ver cómo Vía Cargo ha adoptado el modelo de negocio “bussiness to consumer e-

commerce” (B2C), en tanto se orienta a un consumidor en plataforma digital. Al describir la propuesta (ver más adelante) se analizará en detalle este modelo con la herramienta CANVAS, desarrollada por Osterwalder y Pigneur (2010).

En sentido amplio, la lógica B2C apunta a analizar los factores determinantes y las consecuencias de la adopción del comercio electrónico al interior de una empresa (Deltoro, 2012). Tal cual explica la autora, para los minoristas, Internet se ha convertido en un nuevo canal comercial, donde el tráfico digital supera ampliamente las visitas físicas en los locales. Dentro de este proceso, los locales se van transformando en lugares de validación física de los proyectos (al estilo showroom), para luego concretar las transacciones de manera on line. Esto último implica que el complemento entre ambas circulaciones es muy importante. Lo digital ya no es sólo un lugar para buscar información, sino que en muchos casos – principalmente en bienes de uso que requieren prueba y en segmentos de edad más alto – se complementan muy eficientemente, generando un beneficio mayor en su estrategia multicanal (Deltoro, 2012). Como será detallado más adelante, la propuesta de “Vía Pack Digital” también se inserta dentro de esta nueva lógica B2C.

### **A modo de síntesis**

El breve recorrido efectuado en el marco teórico busca una visión de conjunto sintética y útil, que enmarque el plan de marketing propuesto desde los conceptos y lógicas fundamentales que hoy atraviesan el segmento de mercado estudiado. En este sentido, el presente proyecto suscribe la importancia de los desafíos que la Micro empresa genera para los actores, la relación con el consumidor y la actualización tecnológica y cultural de las organizaciones. Se considera que “Vía Pack Digital” se inserta como nuevo producto y servicio dentro de este contexto más amplio, como será analizado a lo largo de las secciones siguientes.

## Factores y análisis del contexto

En la presente sección se describen los factores de contexto más relevantes. Se utilizaron los análisis PESTEL, PORTER y FODA. En conjunto, dichas perspectivas ofrecen referencia respecto de elementos a tener en consideración, que hacen al mercado y a las incidencias que tiene el negocio, tanto internas como externas. Resultan criterios útiles para comprender el marco de influencias que tiene la empresa Vía Cargo, como paso fundamental de todo plan de marketing.

### Análisis PESTEL: el entorno externo de la empresa

Con esta herramienta se busca entender el entorno externo de la empresa. Brinda así un entendimiento de los aspectos que Vía Cargo no va a poder controlar, y al mismo tiempo van a impactar en la empresa y las decisiones a tomar. El análisis PESTEL se subdivide al considerar los entornos político, económico, social, tecnológico y legal, respectivamente (de allí la sigla PESTEL). A continuación, se describen cada uno de dichos entornos en relación con Vía Cargo.

**Entorno político.** En el contexto actual se trabaja con previsibilidad, y dialogo con los interlocutores políticos. Tanto a nivel nacional como municipal. Empero, hay mucha burocracia, la que torna engorrosos ciertos avances en los procesos deseados. Esto afectan la proyección a largo plazo de ciertos proyectos a implementar, generando, a nivel competitivo, un atraso importante respecto de países vecinos. También hay un impacto muy negativo en la relación de los gremios, que tienen un poder fuera de control, y no es constructivo. En la última década, los cambios de rumbo político hacen que los impactos marcados como negativos tengan un impacto aún mayor. En lo positivo, se puede destacar que el gobierno actual genero la Ley Pyme, creando oportunidades donde antes no las había. Asimismo, se realizó una reforma tributaria. Aunque requiere mejoras, una segunda versión está en proyecto para ser implementada, si en las elecciones 2019 continua la misma administración.



**Entorno económico.** El contexto inflacionario actual no es bueno, dado que genera un desafío muy grande para lograr un equilibrio en el negocio en variables de costos y precio. Las variables en lo económico y social van juntas. La caída de los envíos es un reflejo del impacto económico sufrido por sus clientes. Se ve representado en el 2019 con las caídas en su volumen de envíos versus los del 2018. Se requieren grandes inversiones en infra estructura, en moneda extranjera (dólares), para poder ser competitivos. Al mismo tiempo, el impacto de inversión versus el tipo de cambio oficial, junto con la tarifa de venta de sus servicios en pesos argentinos, hace que el recupero de este tipo de inversiones se extienda mucho en el tiempo. Esto impacta en la productividad de la categoría en general. Hay una clara falta de financiamientos y tasas muy altas por los préstamos, virtualmente impagables. Así, una inversión sin capital propio es prácticamente imposible. Finalmente, en materia de impuestos hay una presión muy grande que impacta negativamente en la re inversión.

**Entorno social.** En los últimos años, la crisis económica y social ha generado un alto impacto en el poder adquisitivo de la gente y en el valor de los productos. Esto se traslada y refleja en los envíos que se realizan. Más allá de episodios como el “Hot Sale”, no se logra recuperar el volumen anual perdido versus el año anterior. Como fondo psicosocial, se destaca un malestar general. En lo positivo, se puede señalar el creciente desarrollo del emprendedurismo, que genera y tracciona a los e-commerce, por lo que, a futuro, se espera un auge de la demanda de la encomienda como vemos por los datos obtenidos de sitios oficiales del gobierno y la Cámara Argentina de Comercio Electrónico en su informe anual de las operación del 2018. La cual destaca y valida el escenario con los datos a continuación descriptos. “La facturación del e-commerce en 2018 fue de \$229.760 millones de pesos argentino. Que representan un 47% de crecimiento versus el 2017. Que corresponden a 79 millones de ordenes de compra, que representan un ticket promedio de \$2.900 pesos. Se registro un aumento en la cantidad de productos vendidos en un 25%, de 96 millones en 2017, a 120 millones en 2018. Las compras son cada vez más regulares cuando antes eran ocasionales. Aumentó el tráfico y la conversión en los sitios de compra,



registrándose una experiencia de compra cada vez más asimilada a un proceso fácil y sencillo, en el cual comienza a surgir una clara asimilación positiva en las experiencias.”

Como vemos en la figura 10 a continuación, la cual muestra el total de 853 mil PyMes en Argentina, de las cuales 605 mil se registraron desde la aprobación de la ley Pyme en 2016, representando el 71% del total, y estando activas el 52% del total. Volcándose al ecosistema digital con sus productos y servicios lo cual se ve representado en las tasas de crecimiento del e-commerce como vimos anteriormente con crecimientos del 47% en facturación y 25% en unidades vendidas del 2017 al 2018.



Figura 10: del registro de PyMes en Argentina según: [www.produccion.gob.ar/pymesregistradas/](http://www.produccion.gob.ar/pymesregistradas/)

**Entorno tecnológico.** Es una categoría en la que solo los líderes tienen la capacidad y están actualizados tecnológicamente. A pesar de que se requiere una inversión importante, es un área que Vía Cargo no desestima. En los últimos tres años la empresa Vía Cargo realizó un salto de calidad. Con la incorporación de SAP y de Alerce a su software y programas de gestión, con seguimiento y análisis. Estas innovaciones generaron mayor eficiencia. El resto de la categoría está muy desarrollada, Vía Cargo fueron los últimos de sus principales competidores en actualizarse. Sin embargo, cabe aclarar que Argentina es el país más atrasado en la materia dentro de la región, ya que el acceso a la inversión para realizarlo es muy grande. En este punto, las empresas de la “última milla”, con la creación de soluciones en los tramos cortos, generan competitividad positiva y opciones dentro del segmento.

**Entorno legal.** Es una categoría regulada principalmente por la cámara de correos (CNS). Se caracteriza por ser una entidad abierta al diálogo, para tratar los desafíos de la categoría, aunque muy atrasada en implementar las regulaciones y generar cambios. A su vez, muchas entidades satelitales hacen engorroso el trabajo y la relación, ya que obligan a las empresas de logística como Vía Cargo a contratar consultores externos especializados.

**A modo de síntesis.** Realizando un análisis de situación, podemos decir que se atraviesa un momento difícil de la economía del país, en el cual la demanda de envíos de encomiendas se ha visto disminuida. Sin embargo, al mismo tiempo está en auge el crecimiento de los e-commerce, a pesar del mal momento que se pasa en la macro y micro economías. Se puede concluir, entonces, que con cambios favorables en el contexto económico, Vía Cargo tiene por delante crecimiento, donde lo más difícil ya está realizado.

### Matriz de PORTER

Se realizó un análisis competitivo del sector logístico, en base al desarrollo realizado por Michael Porter (Autor del libro Ser Competitivo). Este análisis ayuda a entender, mediante la dinámica de cinco fuerzas competitivas, cómo afectan a la industria de la categoría en la Argentina (ver Figura 11).

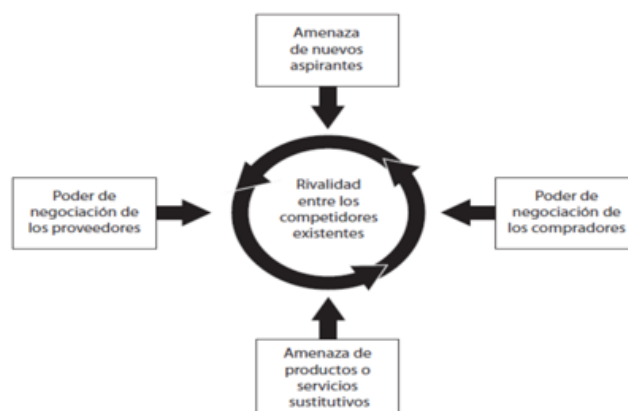


Figura 11: Representación de las 5 fuerzas Michael Porter.

En lo que sigue, se describirán cada una de las cinco fuerzas descritas en la Figura 11 en su aplicación al caso Vía Cargo.

**Fuerza #1: poder de los consumidores / compradores.** Es un poder y voz muy grande que tienen los consumidores y que hasta hace pocos años estuvo desatendido y menospreciado en sus inicios. Actualmente es un vínculo poco escuchado, pero con la intención de revertirlo y mejorarlo. Vía Cargo cuenta con una imagen negativa acumulada, creada por los consumidores, fenómeno que no fue atendido a tiempo y aún irresuelto. Consta de muchos clientes enojados por nulas respuestas a reclamos de encomiendas extraviadas, perdidas, robadas, y que no han podido nunca cobrar los seguros de envíos. Los consumidores reaccionan implementando instancias legales, para hacer valer sus derechos, en el caso de las encomiendas con roturas o extravíos. Asimismo cambian de empresa para hacer sus futuros envíos. Generando una pérdida de fidelidad, difícil de contrarrestar, y encareciendo el costo de adquisición de clientes por parte de Vía Cargo. El poder de los compradores pasa por la elección de la empresa para realizar el envío de sus encomiendas, siendo las combinatoria de variables precio, capacidad de envíos y localidades de origen / destino, las características diferenciales de las empresas y por las cuales son elegidas. El segmento es muy sensible al precio y a la comodidad de tener una agencia cerca para los despachos y retiros de paquetería, por eso Vía Cargo a pesar de sus errores actuales, sigue siendo elegida por los consumidores, ya que tienen una tarifa muy competitiva frente a sus competidores, principalmente para envíos al interior del país, y gran cobertura geográfica al llevar a puntos donde otros no acceden. Los compradores tienen un voz muy importante, y es escuchada por la compañía, que se encuentra en un plan de mejora. De hecho, el presente plan de marketing apunta, con el nuevo producto y servicio "Vía Pack Digital", a iniciar un proceso y ejecución de mejoras en este sentido, focalizando en la experiencia del consumidor y sus necesidades.

**Fuerza #2: poder de negociación de los proveedores.** Vía Cargo tiene 2 tipos de proveedores: a) los que prestan servicios de logística y

complemento para la realización de envíos y b) partners principales y necesarios. Los primeros tienen un bajo poder de negociación: cobran a 120 días, sin posibilidad de negociar. Hay una política muy agresiva de trato hacia ellos y de renegociación de condiciones cuando los servicios ya están prestados, con el argumento de que pueden ser reemplazados por otros en el mismo día. Los segundos están compuestos por las empresas que proveen los insumos que utilizan para poner en funcionamiento la operación: nafta, repuestos y neumáticos. Estos tienen gran poder de negociación, por lo necesarios que son para el funcionamiento de la operación, cobran al día, y cuentan con oficinas propias dentro de la empresa por el gran volumen de compras que representan para ambos.

**Fuerza #3: amenaza de entrada de nuevos competidores.** Mercado Libre con su plataforma web generó volumen de paquetería y creó una nueva categoría, con el e-commerce y con su propio producto “mercado envío” generó la solución de las entregas. Con la creación de la nueva planta a inaugurar en 2019 en la zona del Mercado Central de Buenos Aires, está entrando a competir en la logística y soluciones de envío. Mercado Libre, cuenta con un capital de inversión más ventajoso que las empresas de logística ya descritas y el diferencial único de ser un generador constante de productos. Esto le permite cerrar el círculo con el consumidor, y proveer integralidad al consumidor final. Al mismo tiempo, no pueden satisfacer la propia demanda generada, y esta cantidad de oportunidades generó la creación de re sellers de logística. Estos se caracterizan por ser plataformas digitales de logística, que surgieron no hace más de 5 años. Utilizan la tecnología para captar a clientes por la facilidad de usos y aplicaciones. Son un intermediario entre el usuario y la empresa de transporte. Los caracteriza no tener estructura propia: ni depósito, ni locales, ni camiones. Fundadas por jóvenes, son empresas de logística de la nueva economía digital. Enfocadas en el e-commerce, brindan soluciones rápidas, cómodas y sencillas para el envío de paquetería regular de los usuarios finales. Generan convenios con las empresas de logística del país, y se quedan un porcentaje de cada operación que gestionan. Negocian envíos gratis, que luego venden ellos directamente, al conseguir volumen de envíos con clientes finales.

Resumiendo sus características: son el intermediario entre la empresa de logística y el cliente final, a cambio de una comisión. Van a volumen y tienen una presencia digital muy fuerte. Asimismo están las empresas denominadas “última milla” que aplican nuevas tecnologías para captar envíos en cortas distancias, área no resuelta por Vía Cargo. Estas empresas surgieron de economías digitales colaborativas, y vienen para quedarse. Estas empresas no cuentan con flota propia de vehículos: la gente que desea trabajar y tiene un móvil de transporte, se inscribe en la plataforma para captar trabajos, y en base a su ubicación, demanda, y ranking de valoración del conductor le asignan el envío. Se pone en contacto directo, mediante una aplicación, el conductor con el cliente que requiere hacer un envío. Las empresas “última milla” se insertan muy bien frente a las necesidades poco resueltas de las grandes empresas de logística, que no logran solucionar de manera rápida, sencilla y cómoda los envíos puerta a puerta, frente a un consumidor muy demandante por la inmediatez. Hay que aceptar que están, aunque tienen por delante un proceso de regulación por parte del estado. Aunque subestimadas por las grandes empresas, se debe empezar a prestarles más atención como competidores actuales.

Las empresas de este tipo que operan actualmente en Argentina son:

*Globo.* Fue fundada en 2015. Es una plataforma on line, principalmente APP Mobile, que no cuenta con infraestructura propia de motos. Es como el UBER de las cadeterías que opera principalmente en capital federal, envíos rápidos y con secciones como “recoger o Enviar” y “Lo que Sea”. Su plataforma digital es: <https://glovoapp.com/es/>

*Treggo.* Fue fundada en 2016. Se caracteriza por realizar envíos urbanos con la promesa de realizarlos en menos de 1 hora. Comenzó en capital federal, y ya se está extendiendo a las capitales de las principales provincias del país. Cuenta con APP mobile en <https://treggocity.com/>

*Mercado Libre.* Creó e inició el servicio de envíos en 2016 llamándolo Mercado envíos. Junto a Mercado Envíos Flex, es la nueva opción logística para que vendedores de Mercado Libre puedan aumentar sus ventas

ofreciendo entregas hasta en 24 horas. Es un servicio creado para resolver las necesidades de paquetería de sus clientes, ya que no las podían resolver las empresas de logística instaladas. Sus plataformas digitales de información y servicios son: <https://envios.mercadolibre.com.ar/mercado-envios-flex> y <https://envios.mercadolibre.com.ar/>

*Ando.* Fundada en 2017, ofrece soluciones de mensajería, principalmente en las zonas urbanas, el medio de transporte es la bicicleta. No tiene empleados propios. Se basa en un modelo colaborativo. Su plataforma es: <https://ando.la/>

*Pack Asap.* Empresa de lockers, fue fundada en 2015. Son puntos físicos de recolección de paquetes, con locker digitales, en puntos de contacto. Hoy en día están solo en capital federal, y cuentan con lockers en cadenas como: Carrefour, Sodimac. Shoppings del grupo IRSA. En el exterior, empresas como Amazon DHL, UPS y FedEx: tiene puntos como estos en todo el mundo. Su plataforma web es: <https://www.packasap.com/>

*Envidado.* Fue fundada en 2015, se presentan como el primer paso hacia una economía digital, con servicios de logística orientados a los e-commerce. Su sitio web es: <https://www.enviado.com>

**Fuerza #4: amenaza de ingreso de productos sustitutos.** Las grandes empresas de logística en Argentina tienen muy bien resuelto el transporte en largas distancias y volumen de la paquetería. Sin embargo, el consumidor demanda inmediatez en recibir sus compras realizadas digitalmente, o para el envío de encomiendas dentro de zonas urbanas, en radios de distancia relativamente cercanos. Este es un servicio que no prestan o no está del todo resuelto por las grandes empresas. Lo que dio al surgimiento de empresas denominadas “última milla” como mencionamos en el punto anterior que están enfocados en resolver la demanda de inmediatez del cliente. Siendo al mismo tiempo una oportunidad de área a desarrollar por parte de las empresas de logística para quedar completamente integrales. Una conversación específica sería la posibilidad de realizar un Joint Venture entre Vía Cargo y Pedidos Ya. Aportando la primera el volumen de

paquetería que viene del interior y requieren distribuirse en CABA y GBA, y su cobertura de agencias en el interior, para que Pedidos Ya desembarque en el interior del país, y el aporte de Pedidos Ya con su aplicación y motos para realizar la entrega de la paquetería en la última milla.

**Fuerza #5: rivalidad entre competidores.** La categoría de empresas de logística se divide en tres grandes tipos de empresas con soluciones de envío de encomiendas y paquetería: 1) competidores primarios y secundarios, 2) re sellers y 3) “última milla”. Los re Sellers son plataformas on line, que no tiene camiones, sino que agrupan a empresas de logística, y ofrecen al consumidor una solución al facilitar un análisis sobre el envío más adecuado a los requerimientos de su envío. Las denominadas “última milla” son economías colaborativas que agrupan a los demandantes de un servicio con los oferentes, a través de una aplicación. Un ejemplo de este tipo de empresas es Globo, Rappi, entre otras conocidas.





Figura 12: visual de matriz de competidores de la categoría de logística, representado por Axel Koennecke. Se plantea la percepción y valoración de marca del consumidor sobre las variables de preferencia por el valor percibido y reconocido VERSUS su calidad y tiempo de entrega. Proyectando el cuadrante superior derecho el ideal. Y objetivo de la empresa Vía Cargo.



Siguiendo la Figura 12, los principales rivales de Vía Cargo son: OCA, Andreani y Correo Argentino. Grandes empresas, con mucha experiencia, y trascendencia nacional. Están a la vanguardia en flota, tecnología, implementaciones de servicios dirigidos a clientes individuales y e-commerce: con productos diferenciales como puerta-puerta / Express, Servicios a Pymes, políticas de fidelización de clientes, E-Lockers, App's, entre otros. Se puede decir que Vía Cargo sigue a los líderes en implementación de innovaciones, y tiene la capacidad instalada y la tecnología. Aún falta mejorar sus procesos y lanzar nuevos productos y servicios dirigidos al consumidor. Entre los líderes hay una particularidad: dos de estas empresas (OCA y Correo Argentino) a pesar de las innovaciones en tecnología y productos, tienen en común, se encuentran quebradas o convocatoria.

A continuación se detallan las características generales de los principales competidores.

**Grandes Empresas.** Esta clasificación está compuesta por los grandes operadores logísticos del país. Cuentan con estructuras tradicionales, que se mueven a puro músculo y penetración territorial física: grandes centros logísticos, flotas propias de camiones, cientos y hasta miles de empleados y sucursales a lo largo de todo el territorio nacional. Son modelos de negocio tradicionales, muy necesarios para conectar los envíos y encomiendas de la gente y empresas a lo largo y ancho del país, totalmente necesarias para el transportar el volumen de paquetería generado por el comercio electrónico, el cual ha traccionado su crecimiento. Estas empresas han transitado una transformación en función del surgimiento de nuevas necesidades por parte de los consumidores, a una economía digital.

*Correo Argentino.* Es el correo oficial, fundado en 1826, actualmente privatizado, y declarado en quiebra. En sus características nos encontramos con una plataforma web completa, con servicio orientados a Personas, Pyme y Corporativo. Se percibe que es la empresa de logística con los productos y servicios más completos. Cuenta con más de 3300 puntos de venta en todo el país. Más de 16.000 empleados. Es el líder de mercado por el gran volumen que maneja. Principalmente por las documentaciones legales y

postal. Se puede ampliar información y conocerla en <https://www.correoargentino.com.ar/>

*Oca.* Fue fundada en 1957. Cuenta con 150 sucursales propias, más de 1146 Agentes Oficiales (puntos autorizados de comercialización de productos). Tienen 6 grandes centros de transferencia de logística a lo largo de la capital. Más de 8000 empleados directos (según su sitio web). Y se encuentra muy gremializada. No se puede enviar cualquier tipo de encomienda, tiene que cumplir con la estandarización de paquetes de la empresa. Tiene el modelo de negocio más similar al de Vía Cargo. Cuenta con tres principales áreas de servicio: empresas, individuos y e-commerce. En este último servicio, un diferencia y producto recientemente lanzado son los "ELocker". Según el sitio web de OCA: los e-loccker son gabinetes de autoservicio con acceso electrónico para la entrega de tus envíos. Las plataformas digitales de OCA son: <http://www.enviosoca.com/> y <http://www.oca.com.ar/>

*Andreani.* Fue fundada en 1945, sus productos están orientados a soluciones corporativas, como logística farmacéutica, especialización en soluciones por sectores específicos, clientes especiales de e-commerce con productos en depósitos de Andreani. Como diferencia, se ve el desarrollo de programas de sustentabilidad (autos eléctricos). Cuenta con 34 puntos de ventas / sucursales en Capital Federal y Gran Buenos Aires. Tiene grandes centros de distribución, una flota de más 1200 vehículos, y más de 5.500 empleados. Se puede ampliar información y conocerla en <http://www.andreani.com/>

*Garbarino Logística.* Es un empresa familiar y nacional, fundada en 1951. Este es un caso particular, porque de ser una tienda de eléctricos, un clásico local físico, se transformó realizando una integración hacia delante. Al tener locales propios que le dan cobertura y penetración en el territorio, los aprovecha a su favor y ofreciéndolo a terceros como puntos donde recoger las encomiendas compradas en otros lugares (pickup store). Se puede ampliar información y conocerla en <https://logistica.garbarino.com>

Vía Cargo se ubica dentro de este tipo de empresas. Como vimos anteriormente, es una empresa nacional del grupo Vía Bariloche, que fundó la unidad de negocios vinculado a la logística en 1999. Cuenta con más de 700 empleados, más de 400 agencias en el territorio nacional, y una flota de más de 200 vehículos propios.

**Medianas empresas.** Este segmento está conformado por los competidores secundarios que surgieron del transporte de pasajeros, y fueron agregando unidades de negocios y soluciones para los clientes. No tuvieron el crecimiento de las grandes empresas antes descritas, pero comparten características de: grandes estructuras propias, centros de distribución y almacenaje, flota y personal. Se complementan en la penetración de transporte a nivel nacional.

*Urbano.* Es una empresa fundada en 1996. La forma de realizar un envío es a través del call center 0810, vía formulario o físicamente en sucursales, su plataforma web es: <http://www.urbanoexpress.com/>

*BusPack.* Fue fundada en 1989. Como otras de la categoría, su origen es el transporte de pasajeros. Pertenece al grupo Chevallier, Urquiza, entre otras conocidas. Su plataforma web es: <http://www.buspack.com.ar/>

*Andes Mar Cargas.* Fue fundada en 1920, su origen de negocio se remite al transporte de pasajeros. Para más información ingresar en su plataforma: <https://www.andesmar.com>

*Cruz del Sur.* Fundada en 1957, su origen es el transporte general en la logística. Su plataforma web es <http://www.cruzdelsur.com.ar/>

**Conclusión del análisis PORTER efectuado.** Vía Cargo se inserta en un contexto donde la categoría de la logística es un mercado atractivo. Dicho mercado, por el desarrollo del e-commerce, viene creciendo exponencialmente año a año, y no tiene un techo en la Argentina. La empresa estudiada está en un proceso de mejoramiento, tanto de infraestructura como de software, con la necesidad de mantenerse

competitiva con sus rivales. En materia de atención al cliente hay mucho por hacer y mejorar. Tiene una barrera de entrada alta para poder ser una empresa de expansión territorial de escala nacional. Se requiere una inversión alta, cumplir con las exigencias y reglamentación del gobierno y entes reguladores. Al mismo tiempo, las empresas tecnológicas con modelos colaborativos pueden ser, a futuro, una amenaza, si no se las monitorea y desarrolla un plan de contención a estos modelos.

### Análisis FODA

Este análisis sirve para generar un entendimiento interno y externo de la empresa. Interno para sus conocer sus Fortalezas y Debilidades, externo para las Oportunidades y Amenazas. El resultado de este análisis le sirve a Vía cargo para realizar planificaciones estratégicas contemplando las variables internas de la empresa y externas de la misma en el mercado. La Figura 13 resume el análisis FODA efectuado.



Figura 13: resumen del análisis FODA sobre la empresa Vía cargo. Representado por Axel koennecke.

**Fortalezas.** Tiene una amplia cobertura geográfica. Cuenta con una red de agencias de más de 400 locales en todo el país. Llega a más de 2500

localidades. Cuentan con gran conocimiento del rubro del transporte, al iniciarse con el transporte de pasajero. Son un holding de empresas que responden a los familiares directos, los cuales están en su día y a día, caracterizándolos por tomar decisiones de manera rápida. La sinergia de negocios que logran a través del grupo empresario que generaron los potencia, accediendo a círculos muy privados. La relación precio-calidad es muy buena. Hay equilibrio que les permite un diferencial competitivo y por lo que son elegidos. Son líderes en carga irregular. La versatilidad de transportar cualquier tipo de encomienda les otorga el diferencial de ser elegidos.

**Oportunidades.** Al ser líderes en carga irregular, les genera una oportunidad de fácil implementación desarrollar una unidad de carga estandariza / comercial a empresas. Está todo por desarrollar y crecer en este ámbito, siendo más sencillo con el conocimiento adquirido que tienen. También existe un crecimiento en volumen de envíos de encomiendas que tiene la categoría, por el desarrollo de los emprendedores y e-commerce. Por su parte, la inversión realizada en tecnología e infra estructura (crossdocking y sorter), les permite cubrir las necesidades de clientes corporativos, con gran volumen de envíos.

También aparecen desarrollo de nuevos productos y servicios para e-commerce. Por ejemplo: “contrataciones on line – Puerta Puerta”: la venta on line del servicio de paquetería para los clientes que quieren todo resultado y no quieren salir de la casa a enviar los paquetes. Dado que Mercado libre viene desarrollando la categoría al crear la necesidad, y educando a los usuarios y consumidores, todas la empresas dentro de la categoría de la logística y e-commerce se ven beneficiadas. A esto se agrega el surgimiento de nuevos Micro emprendedores, que le suman volumen a la categoría. Éstos necesitan enviar de manera eficiente las encomiendas a sus clientes. A su vez, la generación de nuevas vías de transporte, para hacer llegar la paquetería a destino, como el avión, motos, y otros, aportan nuevas oportunidades. Por

último, de acuerdo con German Caressa<sup>1</sup> (entrevistado en el marco del presente estudio) existe un espacio no controlado por el estado, respecto de abrir locales en un lugar y poder enviar un camión, sin el proceso engorroso que aplica para el transporte de pasajeros. Según el entrevistado, las condiciones son óptimas, aunque en algún momento van a empezar a regularse.

**Debilidades.** Vía Cargo requiere mucha inversión e infraestructura para poder hacer cumplir su propuesta de valor. Asimismo, el ser una empresa familiar al mismo tiempo que es una fortaleza por sus rápidas decisiones, también les es una debilidad, ya que son muy verticalistas, generando doble comandos, por lo que se superponen con sus gerentes las decisiones a los equipos. Por otra parte, sus estructuras no están 100% profesionalizadas, lo que permitiría una mejor eficiencia en sus áreas. Por último, está el riesgo constante de una planta laboral muy sindicalizada, que le agrega una variable riesgosa al negocio, pudiendo frenar la productividad.

**Amenazas.** Es una categoría muy competitiva. Con mucha oferta. Son la cuarta empresa, dentro del segmento al que quieren pertenecer. También amenaza el surgimiento a gran velocidad de las empresas digitales, que no tienen infraestructura propia y tercerizan los envíos. Esto se da principalmente en capital, donde ellos tienen más del 40% de sus agencias concentradas. A nivel país, no está resuelto (o no hay una oferta al momento). Aquí también aparece el temor de la llegada de un nuevo jugador como Amazon y desembarque con una solución en logística de paquetería. Por último, el problema potencial de llegar a una etapa de madurez, donde surjan nuevos competidores, y comiencen a perder porcentajes del share de mercado frente a éstos.

---

<sup>1</sup> Gerente Comercial del Holding de la familia TRAPPA – fundadores – que agrupa a las empresa: Vía Bariloche, Vía Cargo, Cerro Catedral, Cerro La Hoya, Gyra, Giro Dinero, Sapsa Líneas Aéreas, Busplus.

## La empresa Vía Cargo

El desarrollo de esta sección se realizó en base a las entrevistas en profundidad con: 1) Fernando Iglesias, Gerente General de Vía Cargo y 2) Germán Caressa, Gerente Comercial del Grupo. Para más datos de las entrevistas consultar los anexos metodológicos “entrevistas”. Cuando a lo largo del texto se citen frases textuales de los entrevistados, se colocará entre paréntesis sus iniciales (FI o GC, respectivamente).

### Descripción general

Vía Cargo es la empresa de logística líder en envío de paquetería y encomiendas de carga irregular, pueden enviar sin restricción de peso y medidas. Lo que les da la cualidad de tener la capacidad de enviar desde un sobre carta, hasta el ala de un avión, o todo lo que entre en un camión semi de 18 metros de largo, 2,6m de ancho y 3m de alto. Siendo su propuesta de valor el “Envía lo que quieras, a cualquier punto del país”. Siempre y cuando, entre dentro de un camión de su flota. Por lo cual son la primer elección de la gente para hacer cualquier tipo de envíos.

Su visión es liderar el mercado de servicios de logística y encomiendas, transformándonos en el currier más elegido por los argentinos. Su misión es a través del uso de la tecnología y los recursos humanos, ser la compañía más eficiente y eficaz en el transporte de encomiendas punto a punto, con la mayor cobertura y frecuencia.

Cuentan con una red comercial de más de 400 agencias en todo el país, y llegando a más de 2500 localidades. Tienen sucursales desde Tierra del fuego a Tartagal, provincia de Jujuy, y a lo ancho del país. Su flota de camiones esta compuesta por 60 semis, más de 110 camionetas de reparto, más contrataciones de terceros, transitan más de 800.000 kilómetros por mes, lo que equivalen a 20 vueltas al mundo por mes. O 9,6 millones de kilómetros al año. Mueven una pequeña economía en lo que es: repuestos, cubiertas, nafta y mantenimiento.



Figura 14: imagen y foto de la flota de vehículos de Vía Cargo y mapa de cobertura del territorio nacional.



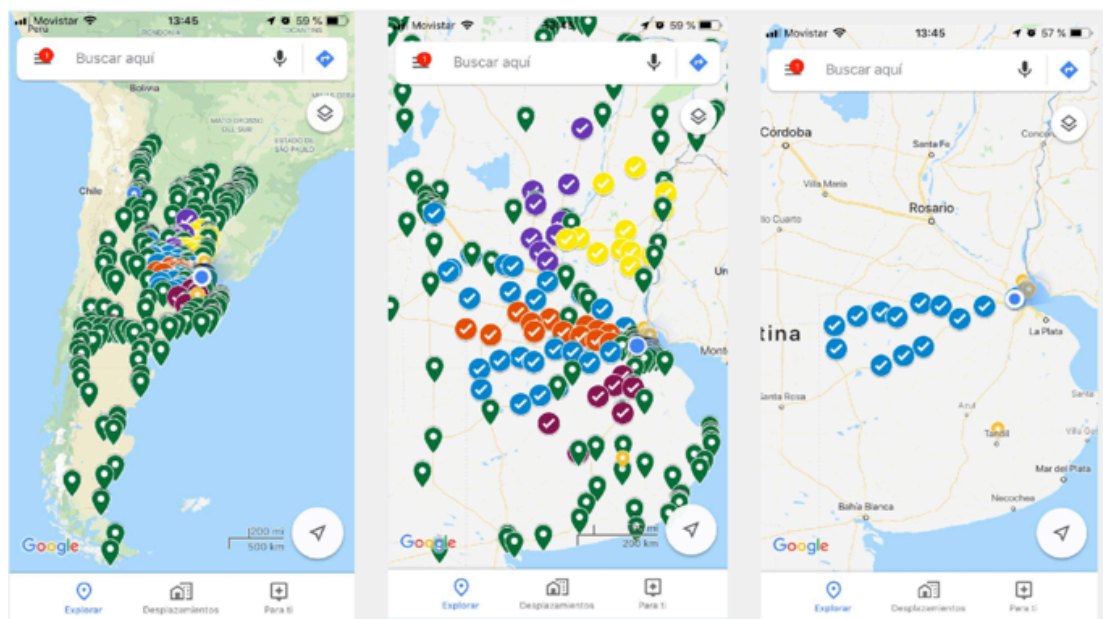


Figura 15: mapa completo de la Argentina con las 400 sucursales (en verde) y las rutas la apertura de las nuevas rutas. Fuente: mapa interno de Google Maps, utilizado por el equipo comercial de Vía Cargo.

La base del crecimiento de la empresa es su red comercial y la apertura de locales y agencias a lo largo del país. Crecen a puro músculo. De punta a punta y a lo ancho de todo el país. “Es muy importante para nosotros que cada persona encuentre un Vía Cargo para hacer sus envíos” (GC). “Buscamos tener un equilibrio con el cliente final, escucharlos, ver sus necesidades, estar cerca de ellos con los locales y prestarles el mejor servicio. El que los escuche, y entienda va a ser el líder de la categoría” (GC).

En la actualidad, siguen la filosofía de trabajo de su fundador Roberto Trappa, ya fallecido. La atención al consumidor es la relación más importante que tienen que tener como empresa. Hoy se conoce y está desarrollado como customer centric, y fue la obsesión de su fundador. Quería que el cliente los vuelva a elegir, y para esto, hay que cumplir procesos: el envío tiene que llegar rápido, tiene que llegar bien (sin roturas), la presentación del local y la intención del personal tienen que ser excelentes, tienen que tener un marketing horario – que los locales cumplan con los horarios de 8hs a 19hs estándar –

Roberto Trappa decía que hay que cumplir todo lo detallado anteriormente para que elijan el servicio ofrecido, pero no se acaba ahí, se

debe terminar de cumplir la satisfacción, para que vuelvan a elegir el servicio, y se repita la compra. Si se cumplen todos estos procesos: la gente va a considerar a VC para realizar sus envíos, con el objetivo de que repita la elección: recién ahí consideraba que el cliente estuvo bien atendido y el comienzo de una relación. Para poder lograr esto es un trabajo integral, de muchos engranajes cumpliendo un mismo objetivo, y si uno falla se nota. Sin embargo, este foco en el cliente hay que volver a construirlo debido a que la visión de su fundador fue perdida en la práctica cotidiana de la gestión, encontrándose la organización con el desafío de reconstruirlo a través de este cambio cultural, acciones y procesos asociados

Estratégicamente saben que si la infra estructura de VC, no está acompañada de la tecnología (interna y frente al cliente) + la logística (transporte de las encomiendas) + la red comercial (red de agencias y atención al cliente). No sirve para nada todo el esfuerzo en inversión y procesos que realicen. Por lo que es muy importante trabajar en la sinergia interna, porque de no ser así, abre la posibilidad a otros competidores y nuevos jugadores de cubrir las necesidades de los clientes que ellos están desatendiendo. “Si uno es fuerte en los 3 variables sumando la planta (Vía Automática): podemos decir que en condiciones normales el éxito lo tenemos asegurado” (GC).

Saben que hay mucho por desarrollar, investigar y hacer. No solo en la logística aplicada a camiones, sino por ejemplo con la incorporación de SAPSA Líneas aéreas al negocio de la logística, al tener la posibilidad de crear el servicio de encomiendas con su propio aeropuerto, actual terreno del Ejército Argentino en des uso, que se encuentra muy cercano a su planta de distribución en Pablo Nogues y está en negociación de adquisición. Se encuentra a 11 kilómetros en línea recta del centro de distribución, los haría únicos en Argentina con este diferencial de tener flota aérea y terrestre propia, pudiendo cubrir en el día todo el país, a través de servicios de entrega exprés, abriendo de esta manera muchas oportunidades a futuro.

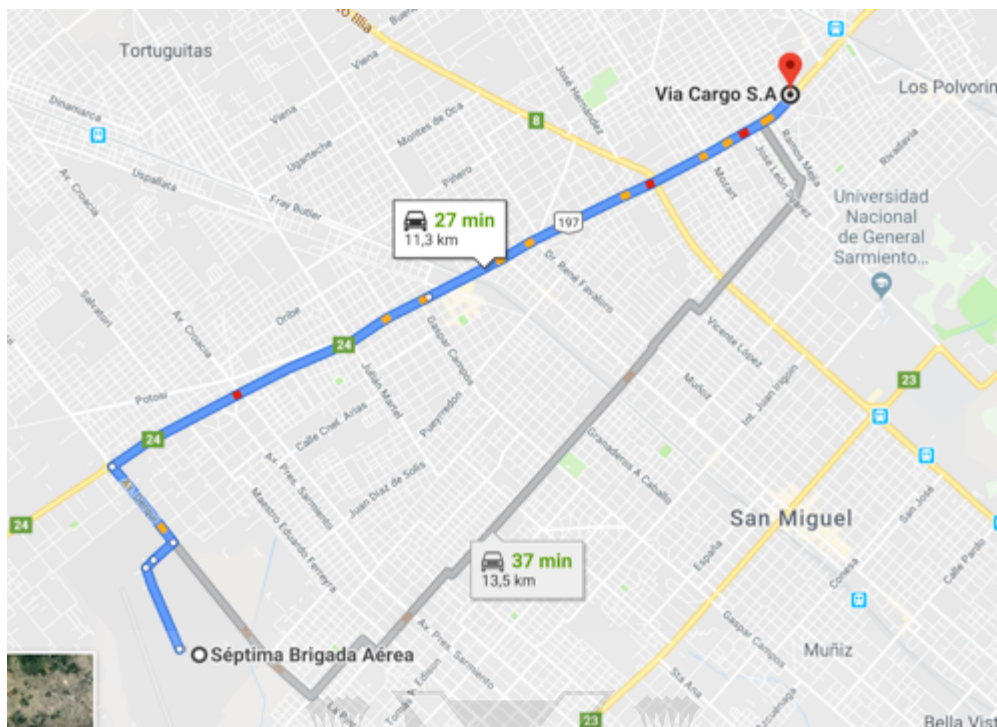


Figura 16: mapa con la ruta y trayecto de Vía Cargo al Aeropuerto de Moreno

Internamente hay diferencias en la estrategia de generación de demanda comercial de la compañía, y sus políticas de crecimiento. La primera opción es la generación de demanda digital, como lo hace Mercado Libre, sin la necesidad de tener locales propios, realizando la entrega y despacho de encomiendas a través de alianzas con puntos físicos de terceros, para que estos sean los puntos de despacho y pick up de encomiendas.

La segunda, y más tradicional, el crecimiento comercial con la apertura de agencias, puntos propios en el territorio nacional. Actualmente van por un mix entre la primera y la segunda, pero esta segunda estrategia abarca el 90% de sus esfuerzo, su desafío es cubrir más territorio, para tener más cobertura geográfica y permeabilidad territorial, que se los va a dar el tener más locales, y que la cobertura este cubierta por las rutas de camiones para levantar y despachar las encomiendas, y que la demanda de tener abierta las rutas sea eficiente. Y una vez con los locales abiertos, crear la demanda alrededor de ellos y hacia esas localidades.

El objetivo estratégico inmediato es seguir expandiendo la red comercial a través de apertura de nuevos locales/ agencias, y esto

acompañado de la generación de rutas, que como mencionamos antes, tiene que justificarse con volumen de paquetería. Como vemos en el anexo N°3 y visualizamos a continuación, la apertura de seis nuevas rutas, le generan a Vía Cargo el sumar más de 40 agencias a su red actual de 400, el acceso a más de 70 localidades, y un incremento proyectado de volumen de envíos en un 30%. Y la versatilidad de estas rutas que por la distancia, permiten que salga por la mañana un camión vacío hacia cada ruta nueva abierta, y en el día logren hacer la ruta de ida y vuelta, estando de regreso a última hora con las encomiendas para ser procesadas en Vía Automática. Listas para procesar los packs durante el día, para volver a salir. Logran un puerta a puerta de 24/48 horas en un radio 700 kilómetros (punto más lejano).

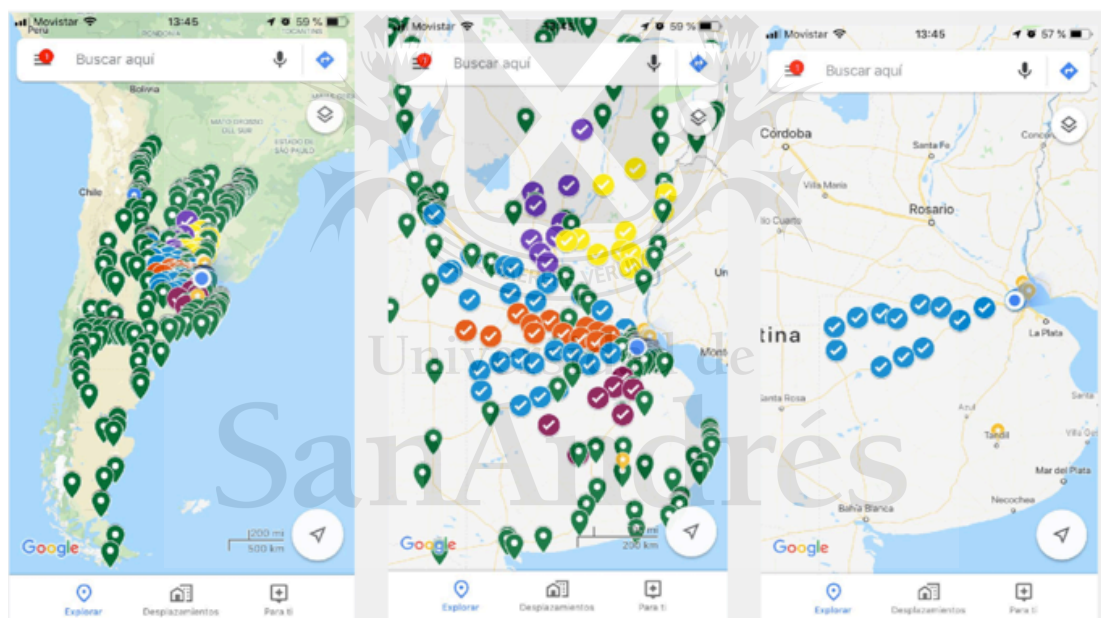


Figura 17: Mapa completo de la Argentina con las más de 400 sucursales (en verde) y las rutas la apertura de las nuevas rutas. Utilizado por el equipo comercial de Vía Cargo.

### Servicios de Vía Cargo y público al que se orientan

**Servicio Puerta a Puerta.** Vía Cargo retira a domicilio la encomienda y se ocupa de la encomienda hasta la entrega en el domicilio del destinatario. Actualmente este servicio se presta únicamente en CABA y GBA. Y debe solicitarse telefónicamente.

**Agencia – Agencia.** Es el servicio inter-conector entre las más de 400 agencias a los largo del país.

**Agencia- Domicilio o Domicilio-Agencia.** Es un mix de servicios, manteniendo la personalización en base a la preferencia del cliente. Las opciones disponibles para el cliente, con despacho en agencia y entrega en domicilio, o con retiro en domicilio y entrega en agencia.

Cada uno de estos servicios está orientado a tres grandes públicos: 1) personas, 2) emprendedores y Pymes, y 3) corporativos.

**Personas.** se los identifica como individuos particulares que realizan envíos ocasionales, y cada envío es una experiencia y necesidad distinta en cuanto a tipo de servicio, producto a enviar o recibir.

**Emprendedores y Pymes.** Enfocado en resolver las necesidades de comerciantes y empresas en crecimiento, y requieren centralizar sus envíos en una empresa, para poder dar soluciones a sus clientes.

**Corporativos.** Orientado a empresas con cuentas corrientes activas, se les designan un ejecutivo de cuentas, y estas empresas por su gran volumen de envíos requieren una empresa de confianza para la logística que les asegura puntualidad y seguridad para lograr sus objetivos.

### **Vía Cargo en números**

Se analizan los siguientes ítems para brindar una visión de conjunto: 1) locales, 2) flota, 3) depósito-vía automática, 4) personal, 5) IT y marketing, y 6) inversión y futuro.

**Locales.** Cuentan con más de 400 locales, entre propios y franquiciados en todo el territorio nacional. Con una proyección de abrir un 30% de nuevos locales durante el 2019. Sin contemplar la demanda creada por los productos digitales y de e-commerce de las categorías.

**Flota.** Cuentan con una flota propia de 60 vehículos denominados tractor con semi remolque de 18 metros, para trayectos largos como la conexión de planta con sucursales. Y disponen de una flota de más de 110 camionetas para la distribución inter urbana en las localidades donde operan. Más contrataciones de terceros de ser necesario.



**Depósito – Vía Automática.** Es una planta de 20 mil metros cuadrados, con la capacidad de procesar 7mil encomiendas por hora, y actualmente procesan 22 mil encomiendas diarias. A razón de 500 mil por mes. Y cinco grandes centros de distribución en todo el país.

**Personal.** Está compuesto por 500 empleados. Principalmente de planta y distribución.

**IT y Marketing.** Vía Cargo opera con un sistema de gestión última generación, desarrollado por la empresa Alerce. Respecto a marketing, están abocados al desarrollo de servicios y productos, orientados a la satisfacción de los clientes individuales y comerciales; pensando en desarrollar nuevas oportunidades.

**Inversión y futuro.** Con una inversión realizada de más de 10 millones de dólares, su facturación anual en 2018 fue de \$1.800.000.000 (pesos argentinos). Ese mismo año se realizaron más de 6 millones en envíos de encomiendas / unidades año. En cada plaza o provincia, la oportunidad de mejorar el negocio es distinto y amplio. Cada uno tiene sus problemáticas a resolver. El norte está muy desatendido por la categoría en general, por lo que Vía Cargo tiene gran presencia (como vimos en la figura 12 y 13). Los que más utilizan los servicio de Vía Cargo son personas de clase media, media baja, por las posibilidad de pagar en origen o en destino en efectivo, sin la necesidad de que estén bancarizados.

El futuro que se propone Vía Cargo es crecer en los siguientes aspectos: 1) más puntos de venta, lograr mayor cobertura geográfica y apertura de nuevas rutas, 2) más carga, más demanda de encomiendas, paquetería para trasladar, tanto digital como físicamente, 3) tiempos de entrega más bajos, utilizando nuevos medios, como el avión, 4) más calidad del servicio. “El techo de la logística en el país no está dado, por lo que hay espacios para todos” (GC)

### **Modelo de negocio actual y posibilidades futuras**

En la actualidad el modelo de negocio de Vía Cargo se centra un crecimiento de cobertura basado en la apertura de sucursales, en la territorialidad: en cubrir la mayor cantidad de localidades, con agencias

propias y franquicias, sumando rutas de camiones para hacer llegar la carga gruesa, y generar la demanda en base a las sucursales abiertas. Es el músculo comercial para lograr más cobertura geográfica. A la hora de la contratación por parte de los clientes, el modelo requiere que la gente lleve las encomiendas a las sucursales. En el caso del servicio de puerta – puerta, primero hay que lograr comunicarse por teléfono. Claramente, este modelo se diferencia de nuevas propuestas más digitales, como hemos visto en la composición de nuevos competidores y los de “última milla”. Sigue manteniendo similitudes con sus principales competidores, que también se basan en la territorialidad y cobertura, pero Vía Cargo no tiene aún incorporados servicios digitales de contratación.

Se identifican dos tipos de clientes dentro del modelo de Vía Cargo: residenciales y corporativos. Los primeros, usuarios individuales que envían encomiendas y paquetería a todo el país, representan el 95% de su volumen. Los segundos, representan el 5% restante, y están identificados como clientes frecuentes, ya que son empresas con cuenta corriente abierta, un ejecutivo a cargo que administra sus envíos, con un volumen frecuente de envíos, donde Vía Cargo resuelve la entrega de sus productos a los clientes finales.

La identificación realizada es muy genérica y superficial. En realidad, la empresa no tiene considerada una diferenciación. A juzgar por los reclamos en los medios de comunicación actuales, se identifica que dentro del 95% de usuarios residenciales se encuentran micro emprendedores, pero aún no diferenciados. Esto es de suma importancia para la propuesta del presente plan de marketing, en tanto se trata de un solo remitente que envía a múltiples destinatarios, y con mucha frecuencia.

Vía Cargo se enfoca en su propuesta de valor, bajo la premisa de “envía lo que quieras a donde quieras. Somos la vía más rápida y segura para hacer tus envíos. A todo el país”. La empresa hace foco en todo un universo residencial y de micro emprendedores. Es en este punto donde la empresa comienza un reconocimiento de la necesidad de diferenciar los micro emprendedores como clientes para darles una solución más a medida.

Hoy para Vía Cargo los micro emprendedores son corporativos pero con menor volumen, y con mucho potencial. Actualmente, realizan envíos de entre 200 y 500 encomiendas por mes. Estos micro emprendedores son emprendimientos que surgieron por la necesidad en épocas de crisis, y se agruparon y desarrollaron en plataformas como Mercado libre. Con showroom, dentro de sus hogares, webs sencillas, alguna red social para potenciar su comunicación, y con una pequeña inversión digital para hacerse conocer. Todos encuentran en Vía Cargo la empresa que les resuelve los envíos de manera personalizada en las agencias, al ser clientes frecuentes.

En este contexto, lo que busca la empresa Vía Cargo es que estas Micro empresas envíen a través su red actual, y futuros desarrollos. Tienen muy en claro y presente que las micro pymes y pymes son el motor de la economía. Y cada vez van a haber más. Así, parte de la transformación y la búsqueda de mejora es re convertir el modelo de negocio, con el desarrollo de un productos, que este en línea con la transformación digital 4.0. (ver marco teórico). En este sentido, según la entrevista con Germán Caressa (ver anexos metodológicos) se están re convirtiendo y resolviendo la transaccionalidad de los clientes.

### **El modelo de negocio de Vía Cargo a través de la herramienta CANVAS**

Se utilizó la herramienta CANVAS, creada en 2010 por Osterwalder y Pigneur, la cual permite realizar un análisis de la empresa en su conjunto, a través de una metodología integral. Permitiendo desarrollar el modelo de negocio de la empresa, a continuación representado, con el objetivo de identificar la propuesta de valor para acercársela de la manera más eficiente al cliente.

### **Generación de la Propuesta de Valor**

En la Figura 16 se visualiza la combinación de fuerzas y estímulos que hacen a la creación de valor combinando el perfil del cliente. Se consideran la empatía que tiene el cliente en el proceso de enviar una encomienda; el trabajo que le genera enviar una encomienda, el dolor y la ganancia que esto



le produce. Con base en estos elementos, y conociendo el punto de vista del cliente, podemos crear su perfil y responder más eficazmente para lograr su satisfacción. Por otro lado, trazamos el mapa de valores de la empresa que, a través de sus productos y servicios, es creador de ganancia y alivio. Así, crea la propuesta de valor para acercarle al cliente, por la cual va a ser elegido para el envío de encomiendas. De esta manera, Vía Cargo llega a la propuesta de valor “envía lo que quieras, a donde quieras, cuando quieras, a través de nuestra red nacional de agencia. De manera fácil, sencilla y rápida.”



Figura 18: visual de la composición de la propuesta de Valor actual de Vía Cargo a través de un mapa de valor y perfil de clientes, utilizando las figuras de Mapa de Valores de una empresa con el perfil del cliente.

En relación con lo anterior, la Figura 19 muestra el modelo de negocios actual de la compañía, a través de la herramienta CANVAS (Osterwalder y Pigneur, 2010). Puede apreciarse cómo nos permite visualizar y entender en un panorama amplio, con las áreas y campos más relevantes de la empresa, para identificar las oportunidades de mejora a través de un plan estratégico y eficiente. A través del CANVAS puede identificarse cómo hacer llegar la propuesta de valor a los clientes, a través de qué medios y de qué forma, generando ingresos y rentabilidad a la empresa. Este proceso es, al mismo tiempo, sin perder de vista qué actividades y relaciones permiten

darle forma a la propuesta de valor, y cómo es la estructura de egresos de la empresa.



Figura 19: visual del modelo CANVAS de Vía Cargo en base a su modelo actual de negocios (Osterwalder y Pigneur, 2010).

## Segmentación y targeting

El presente modelo de segmentación se concretó mediante entrevistas individuales y grupales, bajo un modelo de workshop que se realizó siguiendo los criterios CANVAS (Osterwalder e Yves Pigneur, 2010) en la empresa Vía Cargo a los responsables de las distintas áreas. Dichas áreas fueron: gerencia general, atención al cliente directo en locales, atención al cliente en 0800 y reclamos, logística, y departamento comercial. De esta manera, lo que se buscó fue identificar a los usuarios del servicio de Vía Cargo de envío de encomiendas y crear una segmentación.



Figura 20 foto del equipo de trabajo compuesto por la agencia KNK Brand Strategy Agency y Vía Cargo, que formó parte del desarrollo del modelo CANVAS.

### Planteo teórico sobre la categoría de envío de encomiendas

El segmento tiene una característica que no es fiel a la empresa con la que realiza sus envíos. La elige por precio, rapidez y seguridad. Por lo que se plantea la hipótesis de que si todas las empresas de logística prestan el mismo servicio, el diferencial pasa a ser el precio. Si esta regla se mantiene estamos en el océano rojo (Kim, Mauborgne, y De Hassan, 2008), el punto de comparación para diferenciar los productos es el precio. Y los clientes están

faltantes de una propuesta que les genera valor. Por lo que van a intercambiar de una empresa a la otra en función de la comodidad del momento. Así, el volumen de clientes y ganancia está en los que no son fieles a la marca, sino en los que prueban, y saltan de una empresa a la otra buscando el mejor precio de compra posible. Esto nos lleva a plantearnos distintas cuestiones en el descubrimiento de oportunidades.

En primer lugar, cabe la pregunta sobre si este segmento está dispuesto a pagar un precio diferencial por una empresa que sea un “océano azul” (Kim y Mauborgne, y De Hassan, 2008) teoría desarrollada por los autores, por la cual proponen que para diferenciarse en un mercado competitivo hostil, definido como océano rojo, se tiene que expandir las barreras de la compañía a través de una propuesta única, diferencial y innovadora, donde sea en el ideal único competitivamente, definido este como océano azul. En este sentido, ¿qué características innovadoras, únicas, de valor agregado diferencial, tiene que cumplir un servicio para serlo y diferenciarse de la competencia? Por lo que vamos a plantear un modelo de segmentación de la categoría para clasificar los usuarios de Vía Cargo.

**Usuarios digitales.** Prospectos aún no identificados por ellos, una oportunidad no explotada. Son nativos de internet, que ya están familiarizados con los e-commerce, su hábito de consumo se basa en la búsqueda online, compra en plataformas on line, y recibe sus compras en sus hogares. No están familiarizados, ni conocen a la empresa Vía Cargo, que nunca pauto en sus medios habituales. Les cuesta encontrarse con Vía cargo y comenzar una experiencia. Los vamos a llamar los “Under 30” como se ve en la figura 21.

Perfil sociodemográfico y actitudinal*	
Estos son Nativos de digitales, arriesgados, multipantalla, mobile, van al cine, les gusta viajar, valoran la responsabilidad social de las empresas, son influenciados por opciones de internet.	
Están compuestos por	Insight
<ul style="list-style-type: none"> <li>o 52% Mueres – 48% hombres</li> <li>o 25% NSE: Alto – 35% NSE Medio – 40% NSE Bajo</li> <li>o 57% 18 a 24 años – 43% 25 a 30 años.</li> <li>o 73% soltero/a – 26% Casado/ a o en pareja. – 1% Separado/a divorciado</li> <li>o 61% trabaja.</li> <li>o 10% Universitario completo o mas – 45% universitario incompleto – 12% terciario completo o incompleto – 24% secundario completo. – 8% hasta secundario incompleto.</li> <li>o 19% Padre / Madre de niños /as y/o adolescentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o "Quiero escalar a la cima más alta en mi carrera"</li> <li>o "Me encanta cocinar"</li> <li>o "Me gustaría viajar y conocer lugares exóticos"</li> <li>o "Mientras veo TV, hago búsquedas en el internet sobre productos que veo anunciados"</li> <li>o "Voy a cine con regularidad"</li> <li>o "Comprar en línea hace mi vida más fácil"</li> <li>o "Frecuentemente aprovecho la internet para planear mis compras"o "Suelo ser influenciado por comentarios y/u opiniones posteadas on line".</li> <li>o "Prefiero productos de empresas que apoyan proyectos sociales o culturales"</li> </ul>
*Fuentes de información: TGI (Target Group Index) sobre hábitos de consumo, estilos de vida, exposición a los medios y targeting de consumidores, de enero – diciembre 2018.	

Figura 21: muestra el perfil sociodemográfico y actitudinal de los usuarios digitales.

**Residenciales.** Realizan envíos esporádicos y particulares. Utilizan el servicio en vacaciones para enviar su valija, y no cargarla en el auto, envían algo a un familiar o amigo algo que se olvidaron o necesita. Los podemos llamar "Los Viajeros".

**Micro Emprendedores.** Son usuarios frecuentes de empresas de encomiendas. Los utilizan para hacer llevar sus productos a clientes a lo largo del país, y tienen una frecuencia de uso grande. Su venta es enteramente por internet. Requieren que sea: fácil, cómodo y rápido. Eligen a la empresa de transporte por las que le hacen mejor precio por su volumen de envío. Los vamos a llamar "Los buscadores", como muestra su perfil sociodemográfico en la figura 22.



Figura 22: muestra el perfil sociodemográfico y actitudinal de los Micro Emprendedores

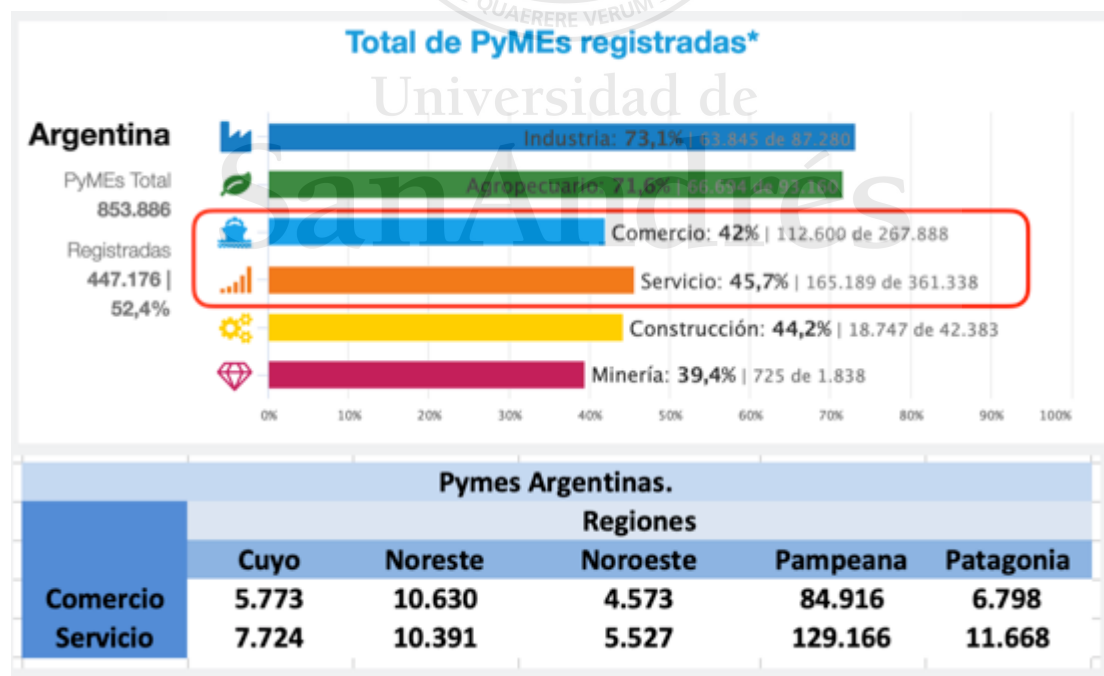


Figura 23: muestra la composición total de Pymes Argentinas registradas. Destacando las empresas de productos y servicios y diferenciándolas por regiones. Fuente: <https://www.produccion.gob.ar/pymesregistradas/>



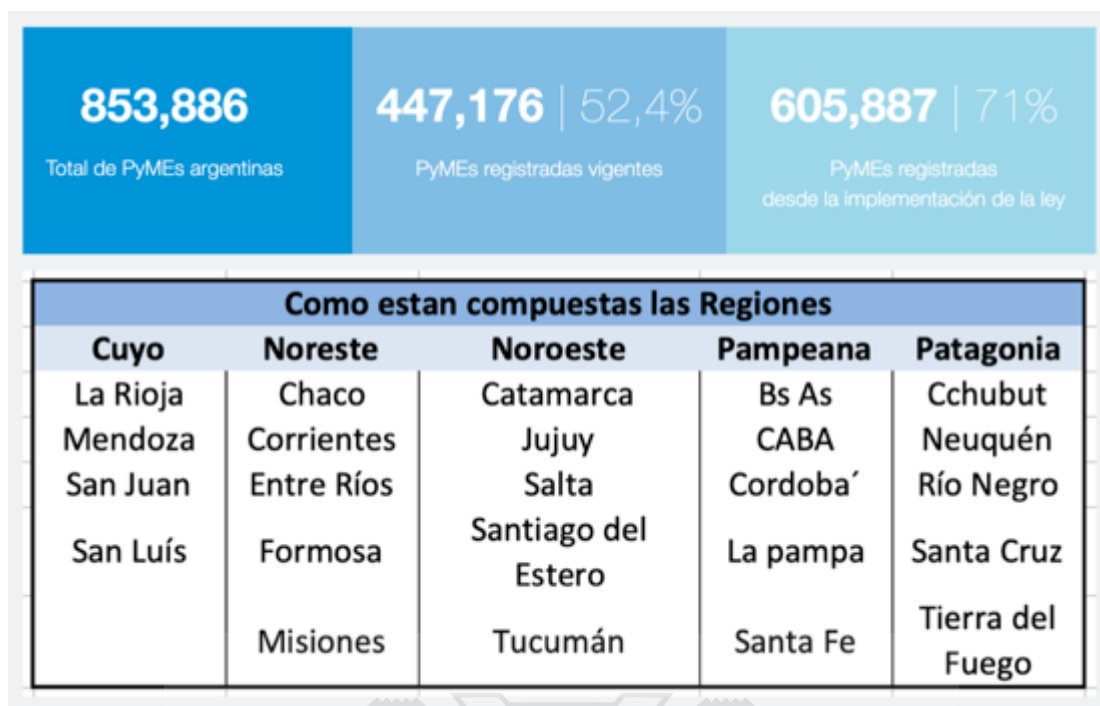


Figura 24: muestra el total de Pymes Argentinas registradas y vigentes. Y porque provincias están compuestas las regiones. Fuente: <https://www.produccion.gob.ar/pymesregistradas/>

**Comercios.** Son comerciantes con local a la calle, y complementan sus ventas con plataformas digitales. Los envíos los hacen por dos motivos: para resolver un servicio en la compra a los clientes, y para ampliar su cobertura del barrio a nivel país. Los vamos a llamar “Los Argento”.

**Corporativos.** Son empresas ya instaladas, con un requerimiento de servicios de logística profesional, necesidad de un ejecutivo designado. Con miles de envíos, en los cuales entregan diariamente los cientos de paquetes para sus clientes finales. Los vamos a llamar “Los Trajeados” / “Los Corpo”

### Relación transaccional con Vía Cargo según categoría

Se puede analizar cómo cada categoría planteada en el punto anterior se vincula con Vía Cargo. Así, analizamos cómo es su punto de contacto con Vía Cargo y sus plataformas, si se ponen en contacto con Vía Cargo porque venden o compran. Entre los que venden nos encontramos con Micro emprendedores, Comercios y Corporativos. Envían a sus clientes las encomiendas. Usan la plataforma, las agencias, y tienen generada una

relación comercial con Vía Cargo. Respecto de los residenciales, no utilizan el servicio con objetivo comercial, sino particular. Su relación es más vinculada a largo plazo, de construcción y fidelidad si hay una buena experiencia. Respecto de los que reciben sus compras, nos encontramos con los “under 30” y los residenciales. Son compradores digitales, que realizan sus compras en plataformas digital, e-commerce, market places, y les llegan la encomienda por Vía Cargo a sus hogares, o tienen que retirarlas por las agencias. La relación es más pasiva, no voluntaria la mayoría de las veces. En ciertas ocasiones los destinatarios solicitan recibir por Vía Cargo porque tiene una agencia en su localidad.

### **Otros desafíos para Vía Cargo dentro de la segmentación**

Dentro de Argentina, hay 2 grandes movimientos de encomiendas por parte de vía cargo: 1) los que envían de Capital al interior (un 80%), y b) los que envían del interior a Capital (20% restante).

Por su parte, otro desafío dentro de la segmentación con el que se encuentra Vía Cargo son sectores como los “MilleXZials” que comprenden Gen Z, los millennials y Gen X. Se plantea el desafío de entender su motivación, su uso de plataformas digitales, dónde los vamos a encontrar y qué contenido tenemos que generar para lograr su atención. Del mismo modo, podemos mencionar en los desafíos que nos encontramos con la “Transmedia”, es decir, lograr captar la atención de nuestros segmentos con múltiples mensajes, en los distintos momentos de consumo. Esto implica generar contenido relevante y atractivo para ellos en los dispositivos móviles simultáneos.

Con estos parámetros analíticos vamos a enfocar nuestra estrategia de comunicación, mix de medios y plataformas elegidas, para captar su atención con los mensajes relevantes.



## Lanzamiento del nuevo producto y propuesta de valor

Lo que propongo para Vía Cargo es sobre la base del modelo de negocio actual: montar un modelo digital, que cumpla con las necesidades del segmento objetivo: Micro Emprendedores y Under 30. Este cambio en el modelo de negocio de Vía Cargo, es terminar de digitalizarlo y llevarlo a una economía digital. Para lograr esto, propongo desarrollar una plataforma interna en su sitio web, donde los clientes puedan contratar el producto online, a cambio obtengan el servicio de retirar la encomienda por su domicilio/ local, sin la necesidad de salir del hogar/ comercio, y al mismo tiempo que vaya al domicilio del destinatario con un servicio puerta- puerta. Cubriendo la última milla. A diferencia del puerta – puerta actual, sin tener que llamar por teléfono, completamente digital y con un desarrollo exclusivo a este servicio.

Este nuevo servicio especial “Vía Pack Digital, que cumple la función de ser on line – Puerta Puerta” donde se va a poder realizar el pedido on line (de 1 paquete o múltiples), pudiéndose cotizar en el momento, seleccionando el método de pago, coordinar el retiro, imprimir el remito y recibirlo digitalmente, y que retiren en el día o menos de 24hs para enviar al destino.

Por todo lo mencionado y construido a lo largo de este trabajo, el objetivo es el planteo y presentación de un nuevo productos y servicio orientado al segmento de micro emprendedores que tiene mayor proyección de crecimiento, desarrollo y va a valorar el diferencial ofrecido, en los cuales el segmento “Under 30” es el que tiene más potencial de uso y crecimiento como segmento de clientes.

El producto se va a llamar “Vía Pack Digital” haciendo referencia a la composición de la palabra Vía, de lugar de tránsito, Pack de la abreviación e ingles de paquete, y Digital, por el medio de contratación. Conceptualmente es la Vía digital de tu paquete.



Figura 25: propuesta de logo para el nuevo producto Vía Pack Digital

El producto es desarrollar dentro de la plataforma de Vía Cargo. En la web, un servicio de contratación on line de producto para la COMPRA Y COORDINACIÓN de pedidos, con el servicio de puerta a puerta con pick up por el local. Esta plataforma web, con desempeño mobile y desarrollo de APP pensada para los usuarios frecuentes que ya van a contratar múltiples envíos, y realizar los seguimientos de los mismo. Queremos que la experiencia sea integral, de satisfacción y con soluciones absolutas.



Figura 26: visual del sitio web, con la incorporación del banner promocional de Vía Pack Digital.

Conceptualmente este producto va a permitir a los micro emprendedores, contratar y solicitar el envío de una o más encomiendas de manera on line. Creando su usuario personalizado y privado, cargando los datos de origen y destino. Coordinando el retiro de los Pack, seleccionando el método de pago on line, y sin la necesidad de ir a una agencia. Vía Cargo retira la encomienda por el origen pactado y lo llevará al destino, previamente agendado en la plataforma digital. Siendo un servicio Puerta – Puerta, y un producto de contratación y experiencia enteramente online, resolviendo las necesidades tanto de Micro emprendedor, como del segmento Under 30, la cual es que la experiencia sea:

- Fácil
- Cómoda
- Rápida
- Puerta – Puerta



## Operatoria del producto y el servicio



Figura 27 visual del customer journey de un cliente de Vía Cargo. Pantalla 1 de 3.



Figura 28: visual del customer journey de un cliente de Vía Cargo. Pantalla 2 de 3.



Figura 29: visual del customer journey de un cliente de Vía Cargo. Pantalla 3 de 3.

El nuevo sistema de Vía Cargo propone realizar contrataciones/compra de envíos online desde la comodidad del hogar del cliente para dar un servicio más completo y una experiencia digital más acorde a las demandas de los usuarios y opcional a los servicios de nuestros competidores.

De esta manera podremos atender las necesidades de clientes y usuarios de nuestros servicios y de clientes comerciales/ e-commerce que actualmente no lo son (o no los identificamos como tales).

La contratación se realizará desde la web, especificando en primera instancia el peso y el destino del paquete. De esta manera el cliente recibirá un precio (misma información que requiere el sistema actual de Alerce), para conocer el monto de la transacción. Posteriormente se retirará desde un domicilio particular, previa coordinación online en base a calendarios.

La validación final la realizará el chofer a la hora de retirar el paquete. Principalmente para saber si el peso declarado online corresponde con el entregado. De no serlo se procederá a facturar la diferencia o rechazar el envío. La encomienda llegará al hogar del destinatario especificado o en la agencia más cercana dependiendo del rango de cobertura del servicio (la cobertura del servicio está pendiente de confirmación por Vía Cargo).

### ¿Cómo se llevará a cabo la experiencia?

El nuevo servicio deberá estar pensado y destinado especialmente para el consumidor final y micro emprendedores, es por eso que deberá contar, con un acceso cómodo, práctico, y se caracterizara por tener una funcionalidad segura y sencilla. Para poder brindar un servicio completo y simple se desarrollaron cuatro pasos



Figura 30: vista de los 4 pasos de contratación del Nuevo producto Vía Cargo Digital.



**Paso 1. Pedido.** el inicio del servicio será de manera online. Se hará el pedido en la web en dónde se especificará la salida, la entrega y una cotización aproximada. La validación del peso y la facturación estará a cargo del chofer que retire el envío. Este último contará con las herramientas para facturar la diferencia en el lugar de ser necesario. Siempre pensando en resolver los posibles inconvenientes de nuestros clientes. También le requerirá al usuario en el check-out la creación de un usuario y contraseña. Así el día de mañana, al utilizar el servicio nuevamente, todos los datos estarán cargados. Con el mail del cliente se validará la cuenta, se hará el envío de un QR y encuestas de satisfacción, para tener un tracking de la performance del usuario, clientes, estadísticas de uso y creación de “NPS” Neto Promoter Score sobre el servicio de Vía Cargo, encuestas de satisfacción sobre la experiencia y el servicio. Al mismo tiempo contará con un historial de los envíos realizados para facilitar el uso del sistema en nuevas oportunidades.



Figura 31: vista mobile de como es la experiencia de utilizar el cotizador de Vía Cargo.

El siguiente paso dentro de la página será coordinar el retiro del envío para poder acceder al check-out y seleccionar el metodo de pago. El mismo será efectuado mediante una calendarización en función de los rangos horarios de Vía Cargo por ubicación. Por ejemplo, anterior o posterior a las 14hs. El sistema permitirá la realización de múltiples envíos desde un solo

usuario con un solo pick-up. De esta manera contemplamos a los clientes micro emprendedores, o comercios con e commerce que realizan varias entregas y pueden convertirse en cuentas corrientes y frecuentes.

Finalizado el check-out se generará un remito con el código del envío que se podrá imprimir para pegar en la caja para posterior escaneado o conservar de manera virtual para escanear por sistema DIANA<sup>2</sup> (actualmente en uso por parte de Vía Cargo). Si el cliente no tiene impresora, el chofer tendrá etiquetas dummies<sup>3</sup> para pegar en el bulto, remito y recibo. Estos son códigos de barra consecutivos para clientes que no tuvieron la posibilidad de imprimir el recibo, de esta manera no será necesario escribir a mano y solo se necesitará scanear el paquete para identificarlo. Este comprobante servirá para el siguiente paso y el seguimiento online del envío.

**Paso 2. Pick up.** Se retira el envío por el domicilio particular del cliente o comercio. El encargado de retirar la encomienda deberá verificar el código de barras brindado al cliente en el paso anterior. Como se mencionó en los detalles anteriores el chofer será el encargado de validar (por oficio) que el peso sea el correspondiente entre la pieza física y la declarada.

Para sumar un eslabon de seguridad, tanto en el retiro como en la entrega se requerirá una firma en el sistema DIANA al momento del retiro y entrega, para evitar posibles fraudes y desconocimientos, principalmente con las metodologías de pago en destino u origen.

Como se mencionó en los detalles anteriores el chofer será el encargado de validar que el peso sea el correspondiente entre la pieza física y la declarado.

---

<sup>2</sup> Sistema Diana: es un sistema de gestión de flotas on-line (Diana) utilizado en logística. Producto de la empresa Alerce. Totalmente integrado con la aplicación Alertran. A través de celulares o terminales GPRS.

<sup>3</sup> Etiquetas Dummies: son etiquetas pre impresas con un código correlativo que reemplazan al código QR y permiten al sistema de Vía Automatica poder identificar la encomienda con un cliente.



Figura 32: vista de un TDA, terminals portátiles de datos. Para uso de los empleados de Vía Cargo.

**Paso 3. Validación y despacho.** una vez ingresada la encomienda en la planta de Vía Automática se clasificará en función del destino, y aparecerá la información online en el sistema. En esta instancia llegará el primer mail al cliente avisando que su envío está en planta. A partir de este momento, cada instancia será notificada a través de de los siguientes medios: e-mailing, whatApp o SMS. Posteriormente será despachado a destino.

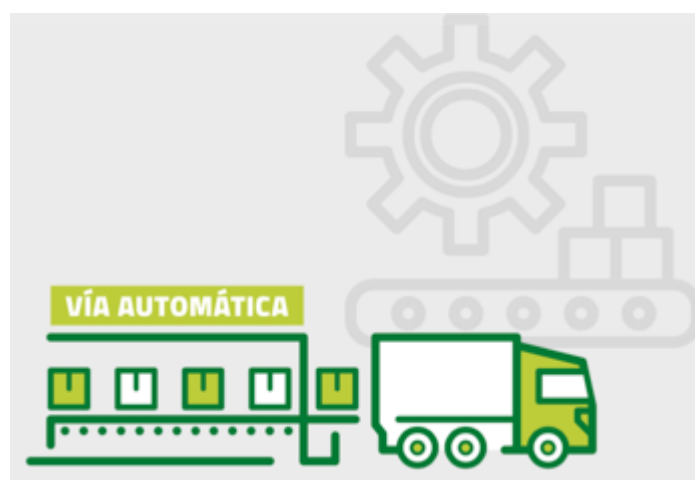


Figura 33: ilustración representativa de un flujo de encomiendas en un circuito de Vía Automática ingresando a un camion.

**Paso 4. Entrega.** el último paso del nuevo servicio será la entrega del envío. Esta podrá ser una entrega en un domicilio particular o en una agencia oficial de la empresa. Dependerá del rango de distribución del servicio. Una vez entregada la encomienda se le notificará al remitente la entrega del mismo. Y como detallamos anteriormente, para evitar fraudes y desconocimientos de costos, en el destino se deberá corroborar a través de una firma la conformidad en el sistema DIANA. El chofer debe tener la capacidad de cobrar el pago en destino al contado de ser necesario.



## Mix de Marketing

**Producto.** Vía cargo ofrece la solución de enviar a través de un medio logístico propio, encomiendas y paquetería de un lado a otro del territorio nacional, a través de un servicio puerta a puerta, que se contrata de manera on line. Este producto satisface las necesidades de entrega y retiro de un paquete sin la necesidad de salir del hogar, o la necesidad de ir a una agencia a realizar el despacho y/o retiro. El servicio se contrata vía web, mobile o App.

El valor agregado y beneficio que entregamos a todos los usuarios es una plataforma digital completa para cotización de envíos, sistema de rastreo o tracking de la encomienda con el número de guía como identificación única, acceso exclusivo a información de sus envíos a través del back office de la plataforma una vez que se creó el usuario. Como centro del servicio que el mismo sea de fácil uso, cómodo por sus plataformas, rápido por su red y flota, y seguro por sus procesos.

**Precio.** A continuación detallamos un relevamiento y comparación de precio de la competencia. La composición del precio de las encomiendas en Vía Cargo está dada por una combinación de variables, estas son peso y origen - destino. Esta combinación del bulto y los kilómetros que tiene que recorrer dan un precio final. La política de precios se basa en 2 tipos de clientes diferenciales. A) Precio de lista estándar a la cual accede toda persona: principalmente dirigida a los uni envíos (de 1 solo envío), los cuales son clientes de envíos poco frecuentes B) Precio por volumen. Estos clientes son los de envíos frecuentes que realizan más de 400 envíos por mes, los cuales van a acceder a un precio preferencial por un convenio con Vía Cargo y su alta demanda del servicio.

Los clientes como hemos visto antes, eligen por una combinación de características, requieren que el servicio sea rápido, seguro, puerta a puerta, y por último el precio. Por lo que la tarifa le da el mercado entre los competidores, que manejan la oferta, empresas como OCA y Correo Argentino tienen comportamientos de competencias desleales, y bajan las

tarifas a niveles que no generan rentabilidad. Esto lo hacen para tener flujo de caja ya que tienen estructuras muy grandes, que requieren el ingreso constante de dinero, al mismo tiempo al utilizar estas estrategias perjudican a sus competidores.

El cliente ante estas diferencias de precio elige por servicio, comodidad, permeabilidad en el territorio, y soluciones de envío prestadas. Si Vía Cargo utiliza este tipo de estrategias de precio y baja la tarifa no se consigue ventaja competitiva frente al resto, ya que sus principales competidores son muy grandes y tienen el mayor share del mercado, una estrategia de este tipo solo podría perjudicar a Vía Cargo. Por lo que se diferencia por servicios, y tarifas rentables para la empresa, siendo lo más competitivas que se permitan.

Por lo descripto la política de precio de Vía Cargo es mantenerse diferencial, rentable dentro de la competitividad creada por soluciones en el servicio. La visual 1 ilustra el cuadro de tarifas comparativos de las empresas tradicionales en el primer semestre del 2019.

	Servicios - referencia Pack hasta 5 kg			
Empresas	Simple Local	Simple Regional	Simple Nacional	Express / Prioritaria
Vía Cargo	\$250,00	\$390,00	\$450,00	\$1.100,00
Andreani	\$282,00	\$347,00	\$454,00	\$659,00
OCA	\$265,00	\$325,00	385-465	\$1.050,00
Correo Argentino	\$180,00	\$385,00	\$550,00	\$657,50

Visual 1: cuadro tarifario a mayo 2019. Creado por Axel Koennecke. Fuentes: páginas web de las empresas mencionadas.

**Plaza.** Sabiendo que la cobertura de Vía Cargo es nacional, y cuenta con más de 400 agencias que apalancan el funcionamiento y dinámica del servicio a proveer. Los canales de acceso al servicio son de contratación

100% digital a través de la plataforma web de Vía Cargo. Y luego la implementación del servicio es física: retirándolo una unidad de transporte de Vía Cargo las encomiendas, clasificándolas en Vía Automática, por ultimo distribuyéndolas a los destinos.

**Promoción.** A continuación, describimos la planificación de comunicación e implementación que vamos a llevar con la marca Vía Cargo, para dar a conocer el lanzamiento de su producto “Vía Pack Digital” dirigido a los segmentos de interés por Vía Cargo. El objetivo es generar volumen de demanda, que se traducirá en envíos de encomiendas, y resultado económicos para las empresas.

Los segmentos a los que nos vamos a dirigir son dos: under 30 y micro emprendedores. Los under 30 son los que compran, en internet: dentro de plataformas digitales, y son protagonistas de una economía digital 4.0 y sus relacionamiento es digital. Los micro emprendedores son los que venden, a través de sus plataformas digitales propias o e-commerce, y son el motor de la economía. Ambos requieren de Vía Cargo, para resolver sus necesidades de envío y lograr una satisfacción con la entrega de la encomienda.

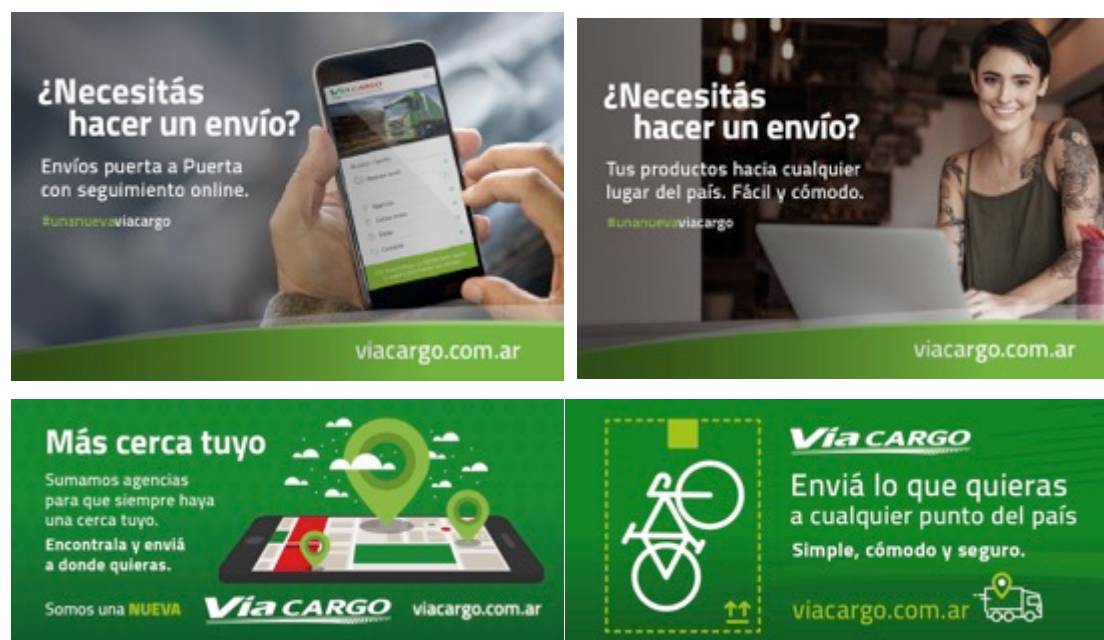


Figura 34: key visual referencial de mensajes de comunicación orientados al segmento





Figura 35: key visual referencial de mensajes de comunicación orientados al segmento.

Lo que buscamos con la comunicación (ver Anexo 4 – piezas de comunicación) a empujar a través del marketing y la comunicación este servicio a estos 2 segmentos, para juntar la experiencia del uno con el otro a través del medio de Vía Cargo. Al mismo nos vamos a enfocar en 2 estrategias comerciales en base al volumen del negocio a) Negocio a Negocio, del ingles business-to-business o B2B y B) Negocio al consumidor, de la traducción del ingles business-to-consumer o B2C.

Vamos a trabajar en un objetivo principal de branding para dar a conocer el servicio, generar la cotización, que dejen un mail para comenzar a recopilar datos y realizar un seguimiento digital a través del re marketing. El medio principal donde se realizará la inversión van a ser los medios digitales, ya que la compra y venta de productos a enviar a través del servicios son de adquisición y promoción digital. Por lo que la promoción digital es la protagonista de la experiencia. Los segmentos van a compartir medios y las pautas, van a tener segmentaciones y mensajes distintos:

**Under 30:** Enfocada en la propuesta de valor que espera el consumidor. “Comprá tranquilo, que tus envíos llegan con Vía Pack Digital. Vía Pack fácil, cómodo y rápido, Puerta Puerta con Vía Pack Digital”



Figura 36: key visual de comunicación de servicios orientado al segmento.

**Micro Emprendedores:** enfocada en la propuesta de valor comercial a su negocio y resultados operativos. “Utilizá Vía Pack Digital, para enviar a tus cliente como un crack. Nuevo servicio on-line Vía Pack Digital. Con múltiples envíos, Puerta -Puerta. Soluciones para el comerciante en un solo lugar. “Vos ocupate de vender, nosotros nos ocupamos de enviar. Con Vía Cargo, vendes como un crack.”



Figura 37: key visual referencial de mensajes de comunicación orientados al segmento.



Figura 38: key visual referencial del proceso del servicio de Vía Pack Digital.

**Vía Pack-Digital**

**Comprá y enviá todo lo que quieras desde tu casa.**

Con Vía Pack Digital podés llegar a todo el País. Enviá y recibí tus compras de la manera más fácil, rápida y segura.

CREÁ TU CUENTA HOY MISMO Y EMPEZÁ A ENVIAR Y RECIBIR TUS COMPRAS POR TODO EL PAÍS

**CREAR CUENTA**

Encontrá más información en [viacargo.com.ar](http://viacargo.com.ar)

Somos una **NUEVA** Vía Cargo.

**Vía CARGO**

Cargas y encomiendas a todo el país

The graphic features a green background with a white box for the 'CREAR CUENTA' button. To the right, a vertical sequence of icons illustrates the service: a laptop, a magnifying glass over documents, a shopping cart, a credit card with a dollar sign, and a pallet jack. The 'Vía Pack-Digital' logo is at the top, and the 'Vía CARGO' logo is at the bottom.

Figura 39: key visual referencial de un mailing modelo, de apertura de cuenta. Y comunicación del nuevo producto y servicio.

## **Medios a utilizar por etapas – Funnel de conversión**

A través de la siguiente estructura, denominada en el marketing como funnel de conversión, representaré las etapas y los puntos de contacto por lo que un consumidor transitará y tendrá contacto con los estímulos de comunicación propuestos, para dar a conocer el servicio y producto, con el objetivo de que un prospecto se convierta en una venta, y esta venta en un cliente frecuente.



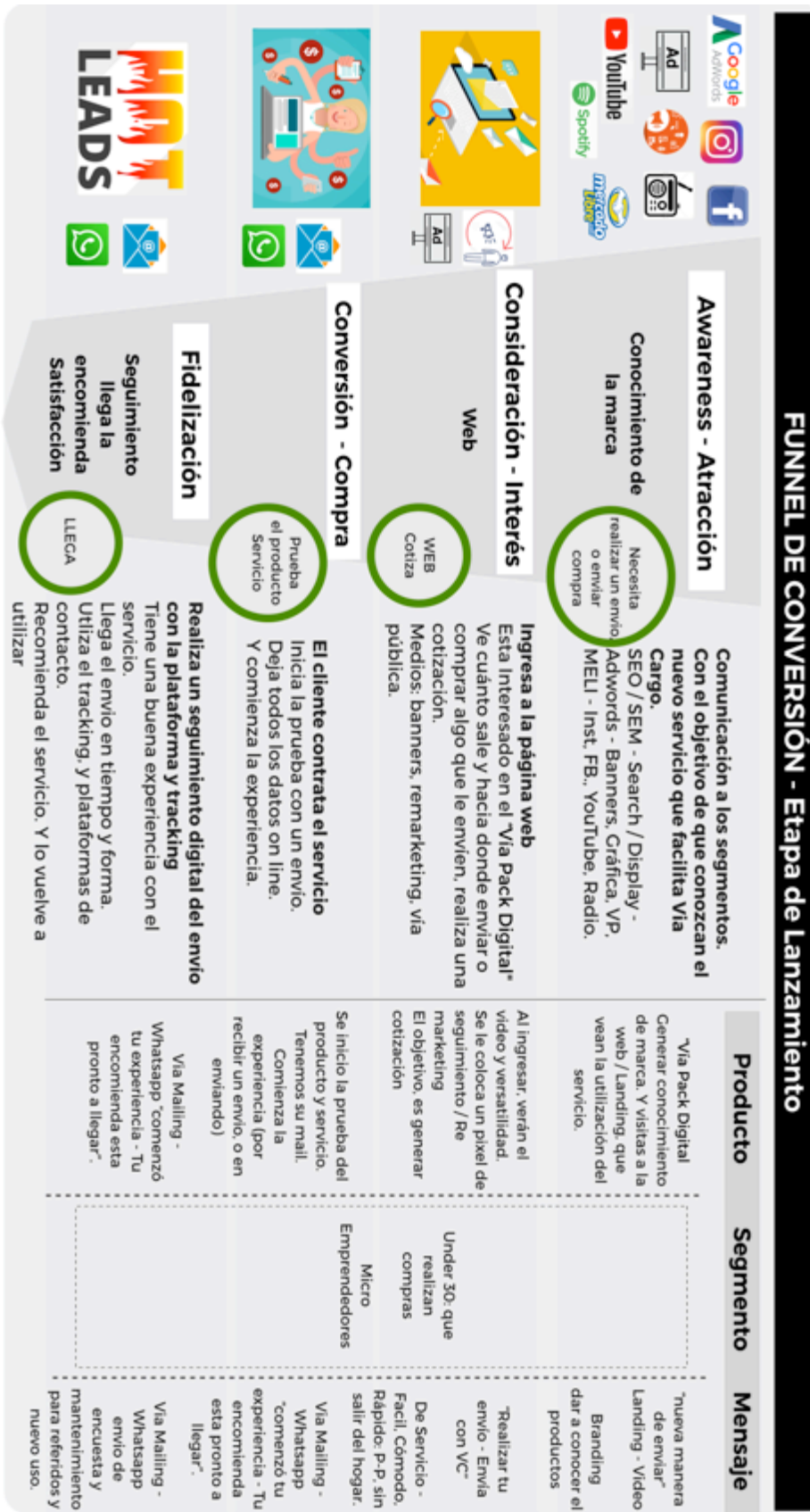


Figura 40: visual de la composición del funnel de marketing de la campaña de de lanzamiento del producto Vía Pack Digital.

## **Etapas del Funnel.**

### **Awarenes Atracción:** conocimiento de marca

**SEO / SEM del sitio web:** preparar el contenido del sitio, para que sea relevante a los buscadores on line y de esta manera lograr un buen posicionamiento en los resultados de la categoría. Apalancada por una campaña paga en el ecosistema digital.

SEO viene del ingles Search Engine Optimization, hace referencia a la optimización que se realiza en el sitio web, para que los buscadores consideren a nuestro sitio relevante en base a sus parámetros, y de esta manera tener una mejor performance, y aparecer en una buena posición en los resultados de búsqueda.

SEM viene del ingles Search Engine Marketing, que es la promoción del página web en los buscadores (ejemplo Google), a través de la pauta paga. De esta manera se genera la visualización de nuestros anuncios y tráfico al sitio.

**Campaña de Adwords** se realizará una pauta en google enfocada en search y display, con el objetivo de estar en los resultados de las búsquedas más relevantes de nuestra categoría en base al posicionamiento deseado.

**Vía Pública y Radio:** para reforzar el mensaje digital. En la búsqueda de llegar al segmento en su día a día, haciéndoles llegar mensajes fuera de contexto generando la concientización de la prueba de producto. Tomamos como referencia a las principales plataformas digitales que ya las utilizan y se apalancan en medios offline para comunicar sus mensajes, un ejemplo de estas son Mercado Libre, Cabify, Pedidos Ya, Globo, entre otros. (Ver Anexo 5).





Figura 41: foto de publicidades en vía pública de Mercado Libre y Pedidos Ya.

**Spotify:** se elige esta plataforma digital de música, para comunicar un mensaje de branding, y ampliar la cobertura del alcance.

**Redes:** Instagram / Facebook / Youtube.

Principalmente para la comunicación del contenido, y anuncios para traccionar al landing.

Los mensajes serán audio visuales, con un desarrollo de contenido que transmitan a través de sus imágenes y contenido satisfacción y experiencia positiva del producto y servicios.

En páginas como la de Mercado Libre y afines: se correrán campañas dentro de las plataformas de e-commerce para estar presentes a la hora de seleccionar o solicitar los medios de envíos. De esta manera Vía Cargo figurará como una alternativa a la hora de que los segmentos hagan sus envíos.

### **Consideración - Interés**

La fuente de información primaria y experiencia va a ser el sitio web, con desempeños en versiones mobile y en la APP para comodidad de usuarios frecuentes. Por lo que dentro del landing vamos a insertar un pixel de seguimiento, para realizar una estrategia de re-marketing luego de retirarse de la web los visitantes, hayan realizado o no una compra. Sabremos en base a su comportamiento dentro del sitio como fue su

recorrido: si solo busco información, cotizó, comenzó una contratación y luego la abandono o efectivizo una compra. Por lo que con esta metodología le acercaremos luego de abandonar el sitio, el mensaje de refuerzo que queremos hacerles llevar para que vuelvan.

### **Conversión – Compra**

Una vez realizada la prueba y el cliente deja sus datos: la información del cliente entra a la base de datos de la empresa, para su segmentación y posterior envío de mensajes mediante campañas de mailings, donde se le envía un mensaje de bienvenida a la experiencia de Vía Cargo, con su número de guía de la encomienda para poder realizar el seguimiento, comenzando una relación más cercana con el usuario. Pudiéndole hacer llegar distintos mensajes de promociones, estado sus envíos y otros mensajes afines.

Este relacionamiento entra dentro de la estrategia de marketing automation con un mantenimiento de mensajes institucionales y empuje a la conversión, información, re prueba o salutación. Según el estadio del cliente.

### **Fidelización**

Al terminar la experiencia de uso del servicio, tenemos la información sobre cada usuario, su comportamiento, y estado de satisfacción, que se medirá a través de encuestas: en la búsqueda de saber si tenemos que mejorar la experiencia del contacto / cliente, o alcanza con una campaña de mantenimiento para realizar una recomendación a una futura contratación.

Al mismo tiempo por el canal comercial de business to business - B2B: la fuerza de ventas comercial de Vía Cargo, va a relevar e identificar toda empresa que realice cientos de envíos mensuales mínimos. Dividiéndolos en categorías, para la designación de ejecutivos. Estos van a ser A) menos de 400 envíos mensuales B) de 401 a 1000 envíos mensuales C) 1001 a 2000 envíos mensuales D) Más de 2000 envíos. De esta manera, al realizar un identificación de comercios y e-commerce que manejen este

tipo de volúmenes, se realiza una cartera objetivo de clientes a enfocar desde la fuerza de ventas. La plataforma a utilizar por estos e-commerce es la misma, lo que cambia es el descuento a aplicar en el precio por volumen de envíos que realizan cada una de las empresas.

El mix de inversión de la campaña de Vía Cargo va a estar conformado por un 65% en medios digitales, y un 35% en medios Off Line, como representa el la figura 39. Se eligió este mix de inversión, considerando los comportamientos de nuestros segmentos objetivos. Al mismo tiempo, coinciden con las inversiones realizadas en la categoría de e-commerce para generar tráfico a sus sitios para las ventas. Como se puede ver en las estadísticas presentadas por el CACE en su informe 2018 (ver Anexo 6), donde muestra que la inversión en el mix de medios es en su mayoría On Line, en un 69% y un 31% Offline. Al mismo tiempo un dato relevante a considerar por el cual se realiza este mix de inversión en medios, es que la penetración de internet en la Argentina es de un 55% sobre la población, siendo la mayor penetración en la Capital Federal y las capitales de las principales provincias. Disminuyendo al alejarnos de los centros urbanos. Sabemos que es un producto y servicios para perfiles digitales, pero al mismo tiempo justifica y sostiene el porque de la cantidad de aperturas de agencias a lo largo del país (Ver Anexo 7).



Figura 42: vista de cómo será el mix de inversión de la campaña por el lanzamiento del producto.

Al mismo tiempo se llevarán a cabo acciones secundarias en las áreas de PR y Prensa, celebrities influencer, co-branding y eventos corporativos: con el fin de contar y mostrar las características de la planta, que algún personaje mencione sus experiencias con el producto y servicio, o una marca sea embajadora de Vía Cargo (Ej: OLX aparecer como la principal opción de envío), y el mismo tiempo invitar a recorridos a clientes y prospectos comerciales para mostrarles y contarles como son los procesos de logística, despacho y vía automática.

A) *PR y Prensa*. Se publicaran notas e insights en medios dirigidos a emprendedores y pymes, comunicados por periodistas que avalen nuestro mensaje, contando las inversiones y versatilidad de Vía Automática desde un carácter mas técnico y más corporativo.

B) *Eventos*. Vía Cargo participará de eventos relacionados y vinculados al emprendedurismo, las pymes y el comercio electrónico, para estar cerca y darse a conocer frente a los comercios electrónicos. Se participará del e-commerce day, del calendario de eventos de CACE y CAME. Al mismo tiempo se convocaran visitas guías y técnicas a la planta y oficina de Vía Automática dirigidas a grandes empresas de perfil comerciales, que puedan ser clientes de Vía Cargo, en la búsqueda de crear una relación comercial.

C) *Celebrities*. En el mundo actual en la que los roles de personalidades especializadas tienen una voz de confianza. En cada segmento hay voces representativas. Buscaremos quienes son estas voces que puedan acercar a nuestro segmento emprendedor y under 30, que para acercar el mensaje de Vía Cargo.

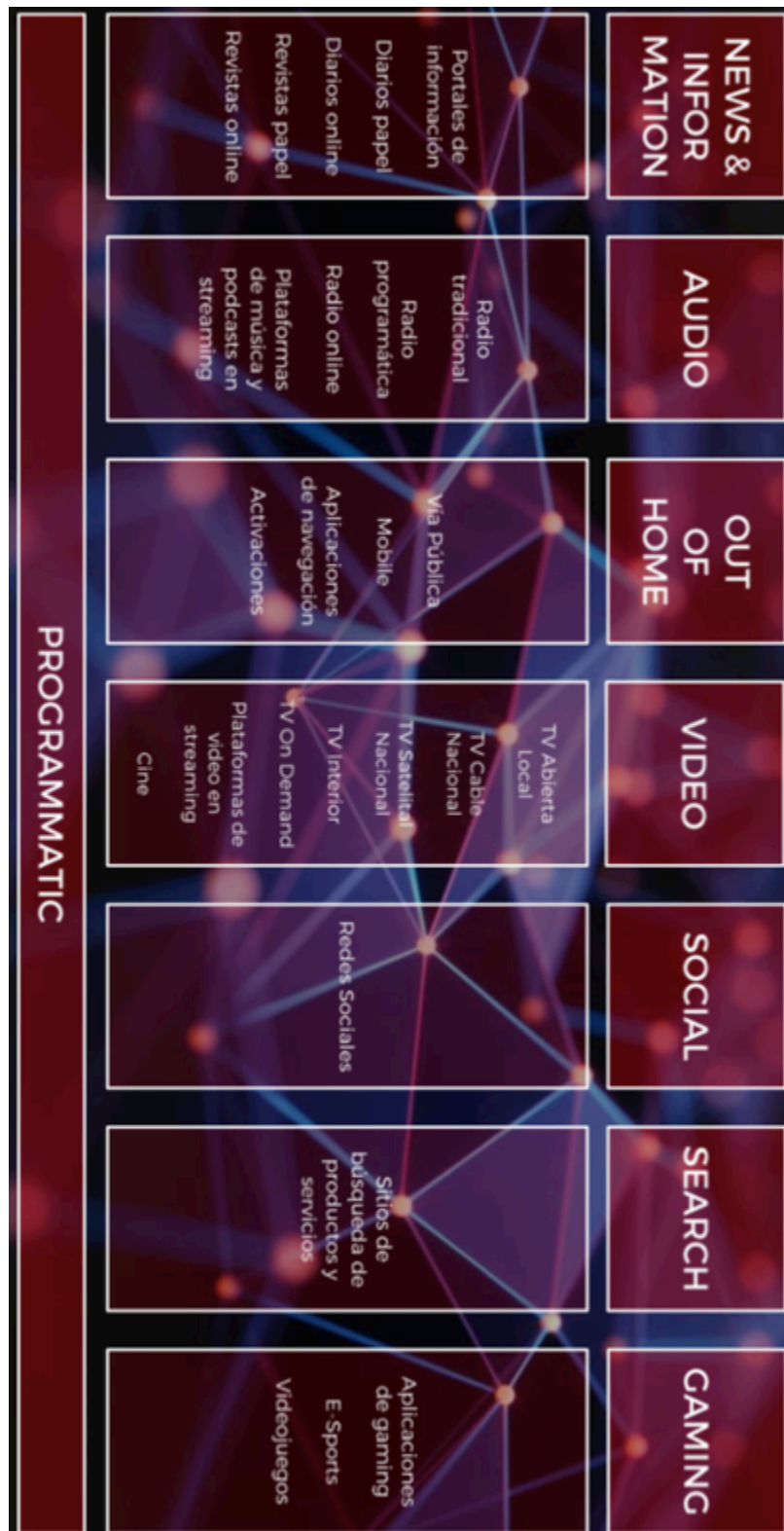


Figura 43 visual de la estructura de canales de comunicación y sus tácticas de implementación para la campaña por lanzamiento de Vía Pack Digital. Fuentes: TGI ene- dic 2018. E información de Monitor de medios Publicitarios.

## Consumidores multipantalla



Figura 44: visual del comportamiento del segmento 18-30 años compradores online, y mapa de consumo. Fuentes: TGI ene- dic 2018. E información de Monitor de medios Publicitarios.

## Estacionalidad - Segmento correos/couriers

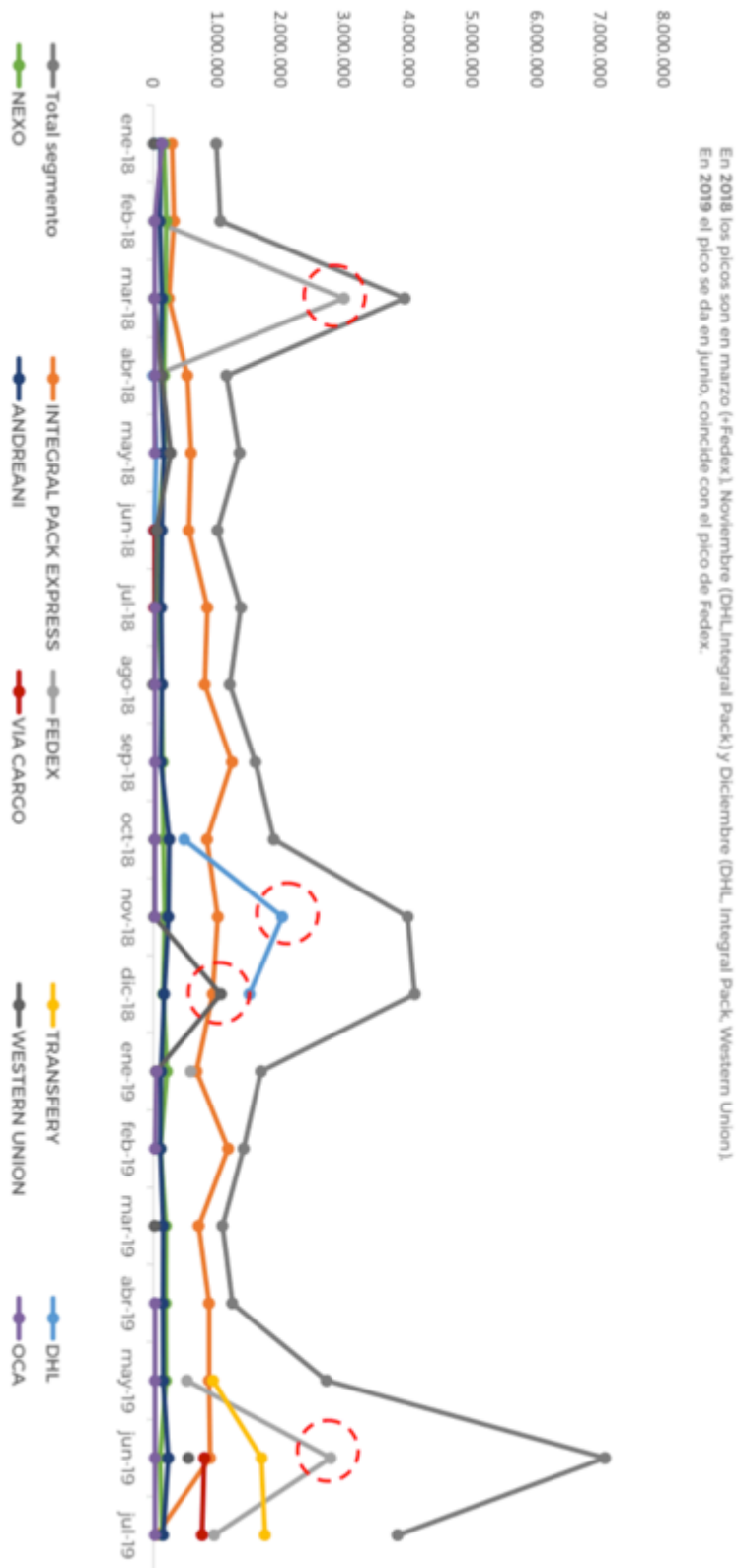


Figura 45: visual de la estacionalidad de las campañas publicitarias de las empresas de correos y couriers del sector a los largo del último años calendarios. Fuente: herramientas Monitor de Medios Publicitarios.





Figura 46: visual de la estacionalidad de los principales momentos de consumo por medios electrónicos (ejemplo: Black Friday) y la presión publicitaria en dichos momentos. Fuente: herramientas Monitor de Medios Publicitarios.

## Visual de la pauta integral de medios

Tanto para Medios gráficos como para medios digital. Y contemplando el mix de targets entre personas “under 30” y empresa “Micro Emprendedores y Pymes”

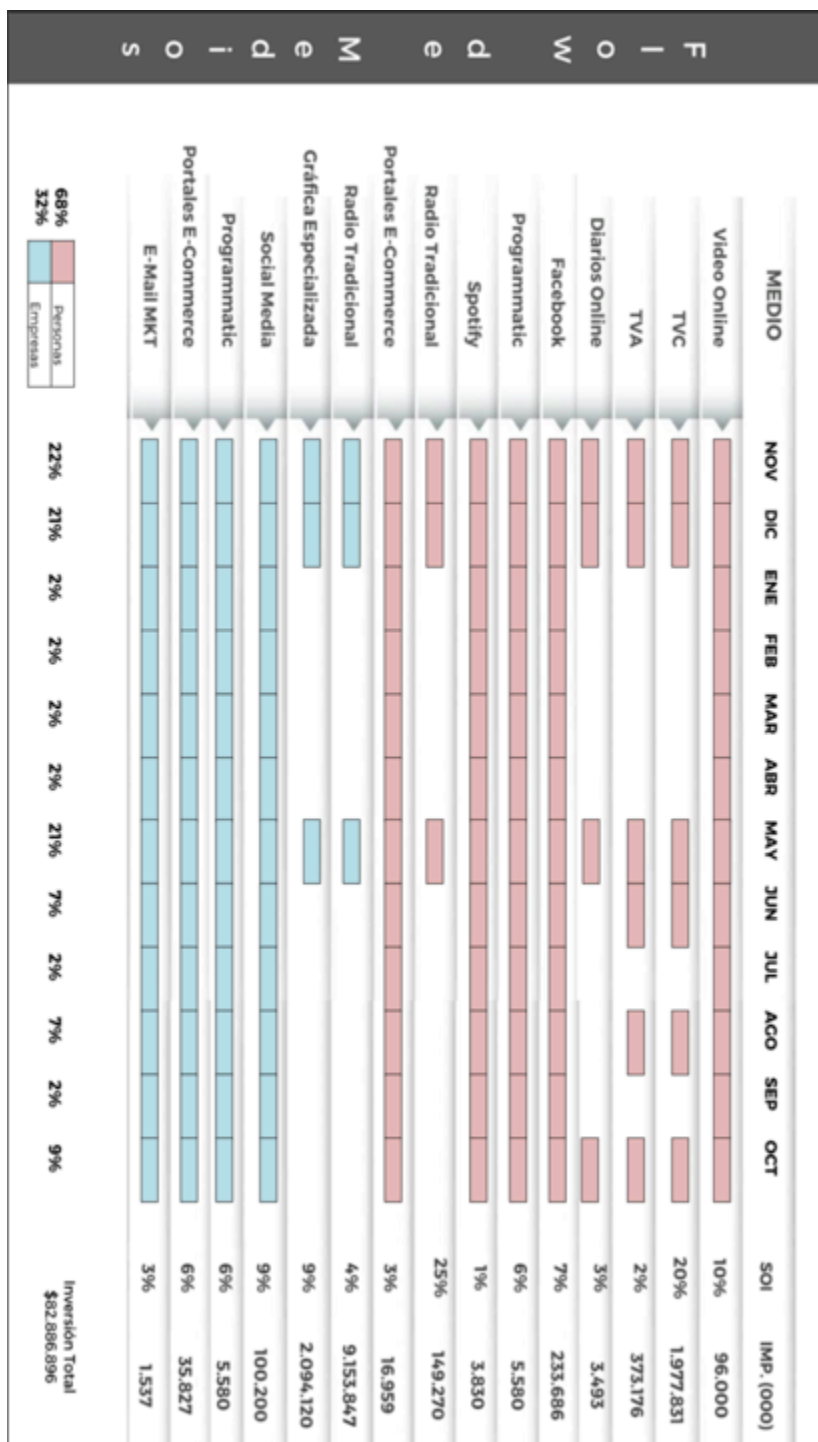


Figura 47: visual del flow de medios propuesta para el lanzamiento de Vía Pack Digital, en un año calendario. Nota: el monto puede diferir del presupuesto de marketing designado por el valor del dólar en pesos proyectado para el año 2020 por parte de las empresas de medios. Fuente: Monitor de Medios Publicitarios.

## Presupuesto de MARKETING

El presupuesto a invertir en el mix de medios ya descrito será del 2% de la facturación anual de la compañía.

Tomamos la facturación del 2018 expresada en dólares es de \$60.690.00. Este resultado se da por la cantidad de envíos de 6.375.000, por una tasa de crecimiento del 34% anual, compuestas por el 25% proveniente del volumen de crecimiento del e-commerce en la Argentina en el 2018, y el restante 9% del volumen proveniente de las aperturas de sucursales. Siendo el precio promedio de la encomienda de U\$9,52. Consideramos esto un escenario moderado.

La composición del presupuesto anual de marketing de la compañía del 2% de la facturación de distribuye de la siguiente manera.

<b>Composición del presupuesto ANUAL de Marketing</b>		
<b>Facturación Anual 2018</b>	US\$	60.690.000,00
<b>2% designada a Marketing</b>	US\$	1.213.800,00
<b>Apertura</b>		
<b>2% Fee de agencia</b>	US\$	24.276,00
<b>18% Producción (realización de todo tipo de producciones)</b>	US\$	218.484,00
<b>80% Medios de comunicación (destinado a todo tipo de inversión en medios)</b>	US\$	971.040,00

Visual 2: muestra la composición del presupuesto de marketing de la empresa Vía Cargo. Desarrollada por Axel koennecke

En base al presupuesto de marketing a invertir y la facturación anual del 2018 del 2018, nos permite medir el ROMI, el retorno de la inversión en marketing. Formula que contemple a inversión en comunicación y marketing, para calcular si los resultados de la compañía son favorable. La formula de compone de 2 variable con la siguiente combinación = Facturación – Inversión en Marketing dividido la inversión en marketing.

En el presente escenario, partiendo del 2018, vemos que el ROMI es favorable en un 49%.

ROMI - Retorno de la Inversión de Marketing				
	2018	2019	2020	2021
Presupuesto de Marketing anual	US\$ 1.213.800,00	US\$ 1.645.056,00	US\$ 2.292.111,36	US\$ 3.257.210,88
Facturación Anual	US\$ 60.690.000,00	US\$ 82.252.800,00	US\$ 114.605.568,00	US\$ 162.860.544,00
ROMI = (Facturación - Inversión en MKT) / Facturación.	49%	49%	49%	49%

Visual 3: muestra la elaboración del ROMI. Desarrollada por Axel koennecke.

## **Objetivos esperados del lanzamiento del producto**

La empresa tiene varios objetivos a lograr a través del desarrollo del e-commerce y sus respectivos KPIs (key performance indicator), es decir, indicadores de performance que elegimos para medir los resultados del lanzamiento. En este contexto se inserta el desarrollo de “Vía Pack Digital”. A continuación se detallan cada uno de los objetivos puntuales.

### **Ser más competitivos y saldar la deuda con los consumidores**

El principal objetivo de la empresa es ser más competitivo en la categoría. Así, se decidió lanzar un producto y servicio que no tenían desarrollado, considerando, además, que sus competidores ya contaban con servicios similares, o enfocados en el mismo segmento y necesidad. Por lo tanto, Vía Cargo llega a competir por una porción del volumen de encomiendas de este segmento. El KPIs de este objetivo es el Share de mercado.

En segunda instancia, Vía Cargo apunta a saldar una deuda con el consumidor, al facilitar la contratación del servicio a través de la propia web, y de la implementación “puerta a puerta”. Estos son requerimientos solicitados por los clientes. El KPIs de este objetivo es la utilización del servicio.

### **Estimar los nuevos clientes digitales**

Considerando que el servicio “Vía Pack Digital” será en su totalidad una experiencia digital, y al no tener una base previa de medición con el cual comparar las ventas físicas y digitales, se va a considerar las ventas digitales del año anterior como cero. En este sentido, para medir el primer año, cruzaremos dos variables: envío a través de los locales y envíos digitales, comparando los años 2018 (que fue cero en envíos digitales) y 2019.

Con estas consideraciones de migración y nuevos clientes adquiridos por el nuevo producto, restaremos el total de envíos físicos 2018 del 2019, lo que nos dará el total de clientes que migraron. Por otra parte, para estimar los nuevos clientes en productos digitales, considerando que parte de ellos,

son cliente que migraron de lo físico a lo digital, restaremos al total de envío digitales 2019, los que migraron al nuevo servicio, dándonos un escenario de los nuevos usuarios.

Esta estrategia es de aproximación, ya que hay variables externas que pueden influir en los envíos, así como una crisis económica o una pauta publicitaria que favorezca. El cálculo se efectuará considerando una baja significativa en los envíos físicos de un año a otro, cuando el crecimiento de los últimos años es sostenido.

Usuarios que utilizan el servicio			
Canales que utilizan	Años		
	2018	2019	
Local Físico	15000	12000	Decrecio un 10% versus el año anterior
Local Digital	0	8100	60% son Usuarios Frecuentes de VC 40% Nuevos usuario, que no están en nuestras bases de datos.
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>20400</b>	El envío total crecio un 36%

Visual 4: muestra el escenario a modo referencial de la composición de cliente en local físico y digital. Elaborado por Axel Koennecke.

La diferencia entre 2018 y 2019: son los que migraron.	
Envios físicos 2018	15.000
Envios físicos 2019	12000
<b>Migraron al nuevo servicio</b>	<b>3.000</b>
Nuevos usuarios	
Envios Digitales 2019	8100
Migraron al nuevo servicio	3.000
<b>Nuevos usuarios</b>	<b>5100</b>

Visual 5: del escenario a modo referencial sobre la composición de envíos físicos y proyección de digital, y la adquisición de nuevos clientes.

### **Mantenerse competitivo en la categoría**

En relación con lo anterior, un tercer objetivo radica en mantenerse competitivo en la categoría, a través de la innovación e incorporación de nuevas tecnologías. De esta manera, demostramos que estamos a la vanguardia y escuchando la necesidades de los consumidores. El KPIs de este objetivo es una comparación constante con la competencia en cuanto a productos y servicios ofrecidos a los clientes objetivos. Del mismo modo, se relevarán las inversiones realizadas en innovación y tecnología año tras año. Otra variable puede ser el ranking de Top Of Mind de los consumidores en la categoría de logística.

### **Buscar mejores resultados económicos**

Vía Cargo suscribe la búsqueda de un resultado económico más favorable para el negocio, al poder captar nuevos clientes en su plataforma digital, que en el pasado no realizaban envíos con la empresa, ni tomaban en consideración a Vía Cargo como opción de servicio. De esta manera, se apunta a crecer en volumen de envíos y facturación. El KPIs de este objetivo será el indicador PxQ (precio por cantidad). Dicho parámetro consiste en estimar el incremento de envíos de un año a otro, realizar el precio promedio por cantidad de envíos, y compararlo con el período anterior. De esta manera, se podrá conocer el incremento en volumen de paquetería enviada y el del ticket promedio.

### **Tener un producto para soluciones e-commerce**

Por último, Vía Cargo busca ofrecer un producto pensado para las soluciones de e-commerce, tanto de clientes finales como de comerciantes, sin la necesidad de que salgan de sus casas o local comercial para retirar o realizar su envío. Esto apunta a generar clientes frecuentes y apertura de cuentas corrientes. El KPIs de este objetivo lo dará el resultado de la cantidad



de usuarios que tenga el nuevo servicio, así como la cantidad de envíos a realizar por este medio.

## **Estado de resultados de Vía Cargo y escenarios de mercado**

Como venimos viendo a lo largo del proyecto, la empresa Vía Cargo es una de las cuatro principales empresa de logística de encomiendas a nivel nacional. Siendo el líder Correo Argentino, seguido por OCA y Andreani; Vía Cargo tiene una participación que ronda el 15% del mercado, quedando con la menor porción. La composición del negocio se estima por el volumen de envío de encomiendas, al mayor ticket promedio, por paquete enviado.

### **Composición de facturación y volumen de negocio proyectado**

En el año 2018 la empresa tuvo un crecimiento del 34%, compuesto de un 25% por el volumen generado por el e-commerce (dato obtenido del informe anual del CACE), y un 9% por la apertura de las nuevas agencias de Vía Cargo. Estos porcentajes representa un volumen de facturación de 6.375.000 de envíos realizados en el 2019, a un precio promedio de venta de U\$9,52 dólares, siendo la facturación anual de U\$60.690.000, que se compone por el precio promedio de \$333 pesos argentinos a un cambio de 35U\$ (35\$ por 1 Dólar USA, al momento del planteo). De esta manera, buscamos unificar el estado contable, asumiendo, al utilizar la moneda en dólares, que a futuro se devaluará la moneda en pesos argentinos a la misma tasa que la inflación. Así, homogeneizamos la proyección y, en el estado de resultados, el precio por envío de encomienda es el mismo año a año. En los años siguientes esperamos un crecimiento sostenido compuesto por la tasa de crecimiento en línea con las estadísticas del CACE, la apertura de nuevas agencias, y el tráfico logrado por el mix de marketing.

Via Cargo	Op 2017	Op 2018	Op 2019	2020	2021
Facturación Anual Neta USD	\$45,124,800.00	\$60,690,000.00	\$82,252,800.00	\$114,605,568.00	\$162,860,544.00
Cantidad de Unidades Anual (Información proveniente del ForeCaste)	4,740,000	6,375,000	8,640,000	12,038,400	17,107,200
Cantidad Mensual de envíos	395,000	531,250	720,000	1,003,200	1,425,600
Cantidad de envío Diarios - div 22 días	17,955	24,148	32,727	45,600	64,800
Tasa de Crecimiento de Via Cargo		34%	36%	39%	42%
Tarifa Promedio de la encomienda Dolares.	US\$ 9.52	US\$ 9.52	US\$ 9.52	US\$ 9.52	US\$ 9.52
Tomamos la tarifa en dólar promedio 2018, fue de 35\$, porque en logística están asociados al valor del combustible, que es un commodity en dolares.	<p>Tarifa promedio 2018 en pesos fue de \$333, a un dólar de 35us, nos da una tarifa en dolares, proyectada de US\$9.52</p> <p>Asumiendo que a futuro se devalúa la moneda en pesos, a la misma tasa que la inflación</p>				

Figura 48: cuadro de composición de facturación y volumen de negocio proyectada.

## Estructura de costos de Vía Cargo

Los costos de la operación de Vía Cargo, al tener de asociados a las agencias franquiciadas, se componen de la siguiente manera. Del total de un envío, el 20% lo percibe la agencia en concepto de comisión, el 10% es costo logístico, el 21% es IVA, el 6% otros impuestos, el 2% presupuesto de marketing, un costo variable de tasas municipales y servicios. Una única inversión en Software, con su mantenimiento mensual.

Vía Cargo	2018	2019	2020	2021
<b>Estructura de costos</b>				
<b>Total Facturación Anual Neta US\$</b>	US\$ 60.690.000,00	US\$ 82.252.800,00	US\$ 114.605.568,00	US\$ 162.860.544,00
20% Comisión Agencia (para la Franquiciada)	US\$ 12.138.000,00	US\$ 16.450.560,00	US\$ 22.921.113,60	US\$ 32.572.108,80
10% Costo Logístico	US\$ 6.069.000,00	US\$ 8.225.280,00	US\$ 11.460.556,80	US\$ 16.286.054,40
Valor bruto	US\$ 50.157.024,79	US\$ 67.977.520,66	US\$ 94.715.345,45	US\$ 134.595.490,91
21% Iva - Factura B	US\$ 10.532.975,21	US\$ 14.275.279,34	US\$ 19.890.222,55	US\$ 28.265.053,09
6% Otros impuestos - (IIBB, Gcía, Transporte y Amortizaciones, Patente, Sueldos, Etc)	US\$ 3.641.400,00	US\$ 4.935.168,00	US\$ 6.876.334,08	US\$ 9.771.632,64
<b>2% en Presupuesto de Marketing - Incluye Agencia Inversión en Medios</b>	US\$ 1.213.800,00	US\$ 1.645.056,00	US\$ 2.292.111,36	US\$ 3.257.210,88
Luz - ABL - Tasa Municipales	US\$ 133.333,33	US\$ 650.000,00	US\$ 845.000,00	US\$ 1.098.500,00
SoftwareUS\$ - Inversión Inicial	US\$ 300.000,00	US\$ 120.000,00	US\$ 120.000,00	US\$ 120.000,00
SoftwareUS\$ - mantenimiento anual				
Inversión Inicial US\$: Planta y Sorter - Por Única Vez	US\$ 10.000.000,00			
<b>Ganancia Total año = VAN</b>	US\$ 16.661.491,46	US\$ 35.951.456,66	US\$ 50.200.229,61	US\$ 71.489.984,19

No se calcula la TIR, porque no considero la inversión de la planta

Figura 49: cuadro sobre la estructura de costos de Vía Cargo.

## Escenarios de crecimiento de mercado: FORECAST de Vía Cargo

Los escenarios planteados son proyectados a 3 años, mostrando su operación en el 2017, y el crecimiento obtenido en 2018.

**Escenario N°1.** En este primer escenario vemos reflejados los resultados planteados en base a dos variables: a) crecimiento del consumo en el e-commerce, año a año, b) ganancia de mercado ante los competidores (SOM – share of market). Es el escenario más ambicioso, pero totalmente realizable.

Forecast y analisis de sensibilidad (distintos escenarios de mercado)					
Mercado Argentina	FORECAST				
	Escenario Creciente dado por una baja penetración del comercio electrónico en Argentina				
	2017	2018	2019	2020	2021
Cantidad de Encomiendas Total Mercado	3.000.000.000	3.750.000.000	4.800.000.000	6.336.000.000	8.553.600.000
Tasa de Crecimiento Mercado Encomiendas (en línea con tasa de crecimiento comercio electrónico CACE)		25,000%	28,000%	32,000%	35,000%
SOM Via Cargo	15,800%	17,000%	18,000%	19,000%	20,000%
Cantidad de Encomiendas Via Cargo	4.740.000	6.375.000	8.640.000	12.038.400	17.107.200
Tasa de crecimiento Via cargo		34%	36%	39%	42%
Escenario Ideal #1: que crezca el consumo electrónico, y gane SOM					

Figura 50: cuadro con la representación del forecast. Escenario elaborado N°1

**Escenario N°2.** En el segundo escenario (también rentable) vemos reflejados los resultados planteados en base a dos variables: a) crecimiento del consumo en el e-commerce, año a año, B) sostenimiento de la misma proporción del mercado (SOM – share of market). Lo contemplamos como un escenario más austero.

Forecast y analisis de sensibilidad (distintos escenarios de mercado)					
Mercado Argentina	FORECAST				
	Escenario Creciente dado por una baja penetración del comercio electrónico en Argentina				
	2017	2018	2019	2020	2021
Cantidad de Encomiendas Total Mercado	3.000.000.000	3.750.000.000	4.800.000.000	6.336.000.000	8.553.600.000
Tasa de Crecimiento Mercado Encomiendas (en línea con tasa de crecimiento comercio electrónico CACE)		25,000%	28,000%	32,000%	35,000%
SOM Via Cargo	15,800%	15,800%	15,800%	15,800%	15,800%
Cantidad de Encomiendas Via Cargo	4.740.000	5.925.000	7.584.000	10.010.880	13.514.688
Tasa de crecimiento Via cargo		25%	28%	32%	35%
Escenario #2: que crezca el consumo electrónico, y mantenga SOM					

Figura 51: cuadro con la representación del forecast. Escenario elaborado N°2

**Escenario N°3.** En el último escenario, vemos reflejados los resultados planteados en base a dos variables: a) crecimiento del consumo en el e-commerce, a menores tasas año a año, b) ganancia de mercado ante los competidores a una tasa menor (SOM – share of market). Es un escenario decreciente, aunque manteniendo rentabilidad en las operaciones.

Forecast y analisis de sensibilidad (distintos escenarios de mercado)					
Mercado Argentina	FORECAST				
	Escenario decreciente dado por el contexto macro económico recesivo en Argentina				
	2017	2018	2019	2020	2021
Cantidad de Encomiendas Total Mercado	3.000.000.000	3.750.000.000	4.575.000.000	5.490.000.000	6.478.200.000
Tasa de Crecimiento Mercado Encomiendas (en línea con tasa de crecimiento comercio electrónico CACE)		25,000%	22,000%	20,000%	18,000%
SOM Via Cargo	15,800%	17,000%	18,000%	19,000%	20,000%
Cantidad de Encomiendas Via Cargo	4.740.000	6.375.000	8.235.000	10.431.000	12.956.400
Tasa de crecimiento Via cargo		34%	29%	27%	24%
Escenario #3: crece a menores tasas el comercio electrónico, y aumento SOM					

Figura 52: cuadro con la representación del forecaste. Escenario elaborado N°3

### Síntesis sobre la composición del negocio

Por todo lo visto, puede afirmarse que Vía Cargo es una empresa rentable y sana en su estructura de costos, en cualquiera de los tres escenarios proyectados. El primer escenario, más allá de ser el más ambicioso, tiene gran realidad de proyección y realización. En este punto, cabe remarcar que todas las tasas de crecimiento del e-commerce, de inversión en el mix de marketing y de territorialidad por parte de Vía Cargo validan el alcance de un escenario de crecimiento de este tipo.

## **Lanzamiento de Vía Pack Digital: resultados esperados e impacto positivo en el segmento objetivo**

Lo que se espera con el lanzamiento y comunicación de este nuevo producto y servicio, denominado Vía Pack Digital, es un gran conocimiento de marca de sobre la empresa Vía Cargo en nuestros segmentos. Se estima el logro de un posicionamiento en el Top of Mind de los consumidores a la hora de elegir una empresa para recibir o enviar paquetería. Tanto en la realización de compras físicas, como de compras en ecosistemas digitales, como e-commerce. Considerando actores de referencia, como OLX, Mercado Libre o Tienda Nube; buscamos que tanto compradores de bienes, como vendedores, tengan en consideración a Vía Pack Digital para sus envíos.

En cuanto a facturación, se espera tener un crecimiento, dado por el mix estratégico entre: a) crecimiento digital, que se realiza a través del servicio online y b) crecimiento geográfico por aperturas de agencias. De esta manera, está proyectado que, con la apertura del 30% de nuevas agencias, se genere un incremento de facturación de un 10% anual. Se trata de un objetivo moderado, considerando que, en la primera etapa de aperturas de nuevas agencias, es necesario dar a conocer los destinos y consolidar las nuevas rutas. A futuro, se espera un resultado más ambicioso.

También se apunta a un crecimiento de ventas on line, al enfocarnos en un público enteramente digital, y un segmento no atendido hasta el momento, como los "Under 30", combinados con el segmento de Micro Emprendedores.

En esta línea, sumando el crecimiento proyectado y estadístico de las ventas on line (estimado por mediciones en un 34% del 2018 vs 2017), podemos justificar que el proyecto y sus objetivos están bien orientados, desde el desarrollo del productos, el servicio, el mix de marketing, y la implementación del mismo. Se está realizando una inversión y poniendo foco en un área y servicio afín a las tendencias actuales, así como a demandas de los consumidores y categorías en pleno desarrollo.



## Conclusiones

Este trabajo describió y desarrolló un plan de marketing para la empresa Vía Cargo, actor que actualmente constituye una de las opciones para envío de encomiendas y paquetería reducida, líder en el mercado de envío de carga irregular. Dicho plan de marketing radicó en el lanzamiento de un nuevo producto, denominado “Vía Pack Digital”. A lo largo de todo el escrito, fue posible analizar cómo “Vía Pack Digital” conforma una estrategia efectiva para resolver y facilitar el envío de paquetería que dichos sectores compran en sus plataformas y/o locales, brindando una oportunidad de crecimiento y posición para Vía Cargo en el mercado.

Como pudo apreciarse desde los diagnóstico de contexto, pasando por el análisis del modelo de negocio, el desarrollo de este producto y servicio “Vía Pack Digital” es una oportunidad de negocio que actualmente no está explorada por Vía Cargo. Esta oportunidad puede posicionarla como una nueva opción, en un segmento de clientes y negocios donde antes no se encontraba la empresa, pero que demandan de la logística para el desarrollo de sus operaciones donde Vía Cargo tiene su foco de expertise. La investigación realizada, tanto respecto de desarrollo y contexto de la categoría, como de la propia empresa, apoyan las posibilidades de éxito y excelentes resultados para el plan propuesto.

El proyecto está aprobado de manera interna en la empresa, y validado desde la operatoria del negocio, tanto en procesos, implementación y logística. Al momento, se encuentra en etapa de cotización del desarrollo del módulo, dentro de la plataforma de Alerce, y de integración al Front del sitio web. Paralelamente, se están evaluando objetivos de crecimiento, y recupero de inversión. Se están presentando, a su vez, planes de capacitación a las agencias y se está proyectando cómo será la comunicación, tanto interna como externa, para lograr los objetivos buscados.

## Referencias

- Del Val Román, J.L. (2016). Industria 4.0: la transformación digital de la industria. *Conferencia de directores y decanos de ingeniería informática*.  
En: <http://coddii.org/wp-content/uploads/2016/10/Informe-CODDII-Industria-4.0.pdf>
- Deltoro, M. F. (2012). Factores determinantes y consecuencias de la adopción del comercio electrónico B2C: una comparativa internacional1. *Estudios Gerenciales*, 28(123),101-120.
- Kim, W. C., Mauborgne, R., & De Hassan, A. (2008). La estrategia del océano azul. Grupo Editorial Norma.
- Ley Pyme (2018). Ley N° 24.467 – 154/2018
- Michael E. Porter (2009) Ser Competitivo. Edición Deusto
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de Negocio – Canvas. Traducción Lara Vázquez.
- Ponce Regalado, F. y Zevallos Vallejos, E. (2017). La innovación en la micro y la pequeña empresa (MYPE): no solo factible, sino accesible. 360: Revista de Ciencias de la Gestión, [S.I.], n. 2, p. 46-68. Disponible en: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/360gestion/article/view/19050/19264>
- Zwilling, M. (2011). Customer Centric Trumps Customer Service Every Time. Forbes. En: <https://www.forbes.com/sites/martinzwilling/2011/11/06/customer-centric-trumps-customer-service-every-time/#1f98081839f0>

## ANEXOS METODOLOGICOS

### Fuentes Primarias

Se realizaron 4 entrevistas, con 3 perfiles completamente distintos, y fundamentales para el entendimiento del funcionamiento macro y micro de la logística, el contexto de la categoría y necesidades que validan los usuario sobre el servicios a desarrollar y visión interna de la empresa y sus objetivos.

Diseño metodológico, para entender el marco contextual del negocio de logística y su impacto en el e-commerce, full fillment y permeabilidad a nivel nacional. Para lograr el objetivo buscado me voy a concentras en 2 pilares de investigación. En las necesidades de los consumidores respecto a una compra on line, hasta llegar el producto físico a sus manos y el involucramiento del rol de la empresa de transporte. Y las necesidades del comercio/ micro emprendedor, sobre la plataforma, su producto y servicio para enviar su producto (el comprado por el cliente final), y el envío por la empresa de transporte Vía Cargo.

Con el fin de identificar los insights de ambos, para desarrollar y definir el producto y servicio ideal para cumplir con el desafío de convertir en satisfacción el envío de un productos desde un comercio / e-commerce al consumidor final, cerrando el circuito de compra y convirtiéndose en satisfactorias. Ya que el consumidor actual y su experiencia de compra es más exigente y requiere de un entendimiento profundo.

### Estos fueron

Por parte de Vía Cargo, a su gerente general y gerente comercial.

Por parte del Gobierno Nacional, a Mariano Mayer. Secretario de PyMes.

Por parte de usuario, rol comercio: a Rodrigo Aguilar.

### Entrevista a Fernando Iglesias y Germán Caressa

- Fernando Iglesias: Gerente General de Vía Cargo. Con 18 años de carrera en la empresa.
  - o Entrevista realizada el 03 de abril 0219

- Duración de la entrevista: 1 hora:09min:45 seg
- German Caressa, Gerente Comercial Vía cargo y del grupo de empresas de la familia Trappa, 9 años de trabajo en la empresa.
  - Entrevista realizada el 17 de abril 0219
  - Duración de la entrevista: 37min: 45 seg

La modalidad de ambas entrevistas fue una entrevista personal, que se utilizó una guía de temas vinculadas a los temas de interés, que fue desarrollando el entrevistado, y re preguntando y profundizando como guía y entrevistador. Se confeccionó el contenido tanto por desgravación, como anotaciones en los temas.

A continuación detallamos la guía de temas tratados

Se encuentran disponibles los archivos de audio de ser requerido

### **Guía de preguntas en las entrevistas a Fernando Iglesias y Germán Cressa**

- Cual es la historia de Vía Cargo y su descripción organizacional
- Como esta formada Vía Cargo. Y su infraestructura.
- Contexto estratégico en el que se encuentra la empresa y la categoría. Como están conformado, quienes son sus competidores.
- Como es el contexto de la Argentina para hacer negocios. Como es la regulación y las entidades que los regulen.
- Como es el modelo de negocios de la empresa. Sus clientes regulares y corporativos.
- Como son los puntos de contacto a lo largo del país. El rol de las agencias y el plan de expansión y comercial.
- Como son los números. En volumen, facturación, entendimiento de las tarifas.
- Cual es el objetivo y desafíos de la empresa
- El rol del e-commerce en su modelo actual

## **Entrevista a Mariano Mayer del Gobierno Nacional**

El es Secretario de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa .  
Ministerio de producción de Nación. <https://www.linkedin.com/in/mariano-mayer-8138122/>

- Entrevista realizada el 16 de Mayo de 2019
- Duración de la entrevista: 22min:35 seg

Se lo entrevisto porque es importante para conocer el rol del gobierno en la relación, plan y la visión que tienen sobre los desafíos actuales y futuros de las PyMes Argentinas, como lo son Vía Cargo, el desarrollo de la categoría, la innovación y futuro del país.

- Disponible archivo de audio de ser requerido

- La modalidad de la entrevista fue una entrevista personal, que se utilizó una guía de temas vinculadas a los temas de interés, que fue desarrollando el entrevistado, y re preguntando y profundizando como guía y entrevistador.

Temario:

- Productividad - Competitividad
- Transformación de la Economía Digital. de 1.0 a 4.0
- Cambio cultural, llevarla a la digitalizaciones.
- Proceso de transformación
- Modelo de negocios de la categoría.
- Mercado libre
- consumidor y comerciantes: están digitalizados, y gran crecimiento de los e commerce
- Las empresas de logística están muy atrasadas:
- hay un bache entre la necesidad y la implementación.

### **Guía de preguntas.**

- Como identifican o entiende las dificultades de las micro pymes en el contexto actual?

- Como piensa las soluciones / Que iniciativa tienen para resolver los desafíos de las micro pymes, que sean más competitivas.
- Como ven la problemática de los correos actuales (que están fundidos), la categoría de la logística a nivel nacional para dar soluciones a las micro pymes / comercios y poner en contacto con los clientes.
- Como ven la problemática o su punto de vista de los locales comerciales físicos en si mismos versus los digitales.
- Contexto económico, y beneficios para empresas de logística / micro emprendedores
- Micro emprendedores
- E- commerce
- Crisis socio económica
- Beneficios: las pymes como VC o el micro emprendedor como vos?..
- Cuales son las dificultades de los Micro empresas
- Como arreglan la logística,
- Como exportan

### ***Desgravación Entrevista.***

Hay 2 grandes temas transversales a todos los sectores son

1. la competitividad
2. la productividad

Apertura

1. es lo que tiene que ver puertas afuera a la empresa, y excede al control e incidencia que tiene sobre ellas y en ARG, especialmente las pymes, tienen un problema grande de competitividad que se vino perdiendo en las ultimas décadas, y son 5 grandes temas
  - a. presión fiscal:
  - b. costos laborales
  - c. la falta de financiamiento
  - d. la burocracia: tramites, etc
  - e. infra estructura

- f. y acceso a mercado
- 2. todo esto depende del estado y estamos décadas atrasados. Temas de competitividad o costo argentino, se debiera haber resultado hace tiempo. Y estamos muy mal. Se esta trabajando en cada uno de estos temas, con
  - a. Ley Pyme
  - b. Reforma tributaria
  - c. Ley de emprendedores
  - d. Hay que hacer una reforma tributaria 2, y se esta trabajando en más temas, pack fiscal, ingresos, brutos, tasas municipales.
    - i. Todo esto es costos.
  - e. Sobre temas Costos laborales
    - i. Se avanzado en la reforma del sistema de ART. Muy costoso injustificados. Porque se traba muy bien en la prevención, hay menos accidentes, paro mas juicios laborales. Por lo que hay que tener internamente previsiones, y aumentan los costos. Y las empresa de ART le cobran más a las Pymes que a las empresas grandes, por que tienen menor poder de negociación.
    - ii. Falta toda la parte de las reformas laboras, el blanqueo, modernización de las reglas, re entrenamiento de la gente.
  - f. Respecto a la Falta de financiamiento:
    - i. Un país que no tiene moneda, y no tiene moneda, porque tiene inflación, y tiene inflación porque tiene déficit fiscal hace 100 años.
    - ii. El origen de los males, gastamos más de lo que tenemos.
    - iii. No tiene sistema bancario, con crisis cada 10 años, tenemos un sistema financiero que no llega a 15 puntos del PBI. En el ranking del Banco Mundial. Estamos entre Burundi (país de África occidental de 10 MM de habitantes) y Botsuana (país de áfrica Austral: en los últimos lugares los más chicos.
      - 1. Y de esto lo que le toca a las pymes es nada, menos del 4%.
  - g. La base de la que partimos es muy mala. El camino y plan mas básico del que partimos y hay que hacer es



- i. Controlar la inflación.
    - ii. Controlar el déficit fiscal
    - iii. Tener moneda
    - iv. Incentivar el ahorro
    - v. Y con los ahorros incentivar el prestamos
    - vi. Y otras aspectos regulatorios: como incentivar el mercado de capitales
  - h. Tema Burocracia.
    - i. En las pymes argentina el tiempo que pierden lidiando con las administración publicas de es infinito. Por lo que se comenzó a cuantificarlos, simplificar los tramites, digitalizarlos, para que lleven menos tiempo.
    - ii. Porque lo que mas tiempo pierden en esto son las pymes, por lo que con las SAS, el exporta simple, ley pymes y N cantidad de iniciativas para simplificar Iso tramites. Es una agenda que va a llevar tiempo
  - i. Acceso a mercados
    - i. Argentina era la 3er economía mas cerrada del mundo, concentrada en el consumo interno, que no exportada o por lo menos muy poco, hay que revertir la etendecnia
    - ii. Abirnedo mercado, haciendo acuerdosinternacionales, trabajando en la promoción de las exportaciones.
3. País dedicado la mente al mercado externo hay que revertir esta tendencia abriendo mercados haciendo Cross internacionales trabajando en la promoción de las exportaciones es un proceso muy largo plazo
4. en infraestructura no se invertía hace décadas estamos haciendo planes fracturas más grande que hay pero nos va a llevar mucho tiempo esto Esta íntimamente relacionado con la logística el problema energético Argentina es que se agudizó mucho más por el Boom del comercio electrónico hay una parte que tiene con las empresas y otra parte del Estado porque actualmente las empresas tienen gran gran inversión en en refacciones y mantenimiento por el mal estado de las rutas en las cuales se encuentran las rutas en Argentina. Claramente en Argentina en

todas las mesas sectoriales esta transporte, todos los sectores centro los sectores hay necesidades, o des burocratizar trámites puertos o infraestructura para la logística del crecimiento de la economía. El comercio interno e internacional la logística es fundamental ahora todo esto que tengo en la competitividad se está trabajando y va a llevar mucho tiempo, pero no alcanza, porque la otra parte de la agenda en la agenda de productividad.

5. La productividad: no depende del Estado depende de cada empresa puertas adentro en cada empresa trabajar productiva Siglo 21, transformación digital, agenda sustentabilidad, agenda género. Es muy comprensible que la prioridad de las pymes son con este contexto la productividad. Pero el mundo no nos va a esperar 10 años a que resolvamos los problemas, que el estado de los resuelva. Por lo que hay que hacerlo simultáneo, Si el estado puede ayudar en los procesos, a tomar conciencia, a acelerarlo, a dar herramientas para que puedan incorporarlos, pero no podemos esforzar las la agenda de productividad es más compleja.
6. Incluso muchos discuten si se tiene que meter en el estado Yo creo que si hoy en el mundo ya no se discute esto la ocde y otros organismos de políticas públicas tiene que estar, en el estado sobre todo para asegurar o intentar Al menos que la economía digital sea una oportunidad para las pymes y no una amenaza o algo que los vaya destruir, la realidad que la que no se sube a la economía digital va a estar en problemas. Y acá donde las empresas grandes están en una situación y las pymes están en otras Por qué empresas como vía cargo por el tamaño que tienen que no hayan tenido una agenda de economía digital imagínate en la situación la que está en el resto. Para el estado es fundamental El Paso 1 de la concientización, por eso sabemos qué es un proceso DE 1.0 a 4.0, si uno pretende ir a lo a las pyme con una agenda muy acelerada, se la van a dar contra el piso, porque la mayoría no estan preparadas, algunas si. Cuando algunas lo que han echo es un Facebook. Sin entender que las empresas y los consumidores ya están hablando de vos en la

comunidad y ecosistema digital por eso te proceso de transformación la tecnología vienen último Mundial lugar primer tema de concientización de analizar tu modelo de negocio, para ver cómo el mundo digital cambia o no, cambia para equipo para delante para atrás y después recién ver qué plan hago para mi empresa, como lo implementó, Cuánto cuesta, si requiero gente, Qué tipo de gente.. por ahí la gente que tengo está preparada o hay que entrenarla, o el que supernova gente la digitalización integración de los dueños de los managers de los operarios Entonces es un proceso muy desafiante e interesante que estamos teniendo, que se está encarando sabiendo que hay una cuenta pendiente de la competitividad y en la cabeza de los empresarios es la principal prioridad y así será.

7. Pero hay que trabajar en ambas cosas en paralelo.
8. La logística es fundamental en la agenda: poniéndole foco en las exportaciones en un país tan grande como Argentina, trabajar sobre mejorar la logística para posibilitar el comercio electrónico presos fundamentales hoy es más caro mandar un camión de Jujuy a Buenos Aires de Buenos Aires a China para nosotros es un sinsentido. Para el gobierno es clave, es un trabajo en conjunto sistemas de infraestructura que tienes el estado ahí temas municipales Hay un montón de temas regulatorios toda la modernización que se está haciendo también hay montón de costos los puertos que no era tanto obra sino para cortar kioscos y gastos que no son necesarios.
9. Se puede decir también que cuando hablamos de vía Cargo en el medio la prensa los intermedios entre un consumidor totalmente digitalizado y un comercial y un comercial totalmente digitalizado los comercios también están transformando sus locales físicos en showroom para pasarse a más digitales por esto el gobierno no habla de Industria 4.0, habla de economía 4.0 Cero porque la transformación digital, impacto en alto impacto en el comercio impacto en el turismo para la industria por supuesto cada una con sus particularidades y los comercios no están exentos Y con los comercios de pymes es un trabajo gigante porque tiene

que pasar por un proceso de reconversión, que por otro lado el comercio electrónico les da enormes oportunidades para acceder a un montón de Mercado que antes no accedían. Ni hablar cuando logremos hacer el Cross Border , y la exportación 100% digital a través de exporta simple, mercado libre u otras plataformas. los Comercios están incluidos, una de las materias pendientes en la logística, la satisfacción del consumidor está impactada por la llegada de su compra realizada en el e-commerce. Las empresas de logística tienen una materia pendiente con el cambio cultural hacia la digitalización MercadoLibre por ejemplo dice que en México y Brasil en x tiempo Argentina en otro y Argentina es el peor hay muchos movimientos interesantes que están surgiendo ahora como la última milla como glovo rappi o empresas similares Por supuesto que hay temas regulatorios que se están discutiendo y hay que afrontar qué tiene que ver cuando esto se hace a través de economías colaborativas pero es una de las discusiones que trajo la digitalización se están dando las discusiones algunas zonas niveles nacionales otras son a niveles locales temas de relaciones laborales hay temas de seguridad de licencias, pero es un movimiento que avanza, donde se juega gran parte del partido lograr que un ecommerce y la logísticas una experiencias mas rapida.

10. Hay un campo enorme todavía estamos lejísimos de Nuestro objetivo queremos un país con iguales oportunidades que cualquier persona que quiere emprender un negocio o su proyecto desde cualquier lugar del pais lo puede hacer y para esto necesitamos, Y lograr ese objetivo se necesita que exista logística, si el proyecto es de prodycto o de viene. Que puede armar su sociedad facil, abrir su comercio, registrarse en la afip, y tener interne, y un marco normative de impuestosas razonable. Si tiene todo esto y la logistica no llega, no lo va a poder hacer. Por supuesto que se esta trabajando en estos casos la opcion es: un proyecto de servicios de expostacion basados en el conocimientos, como en Jujuy. Y se quiere que sea tambien de bienes. Para todo esto se necesita logistica, y se esta lejos de que cualquier persona que quiera emprender lo pueda hacer, y este es el desafio para los proximos años.

11. Tanto en ARGENTINA EXPORTA , las mesas sectoriales como pesa, industria y comercio, etc, esta presente el tema de logistica, y la infraestructura que se requiere, mismo hay una mesa de logistica, para ver todos los temas de logísticas.
12. Un desafío y problemáticas: es la gremial empresaria argentina: muchas cámaras, independientes entre si mismas, una cuenta pendiente a ordenar, es POCO EFICIENTE.

### **Entrevista a Rodrigo Aguilar, responsable de la empresa deportcity.com.ar**

Se realizó una entrevista en profundidad a uno de los socios fundadores de esta empresa e-commerce, con canales de venta principalmente digitales (Mercado Libre, Redes, e-commerce propio) y 1 local físico.

Se decidió entrevistarlo por su rol como usuario de empresas de logística, para hacerles llegar sus productos a los clientes finales, por lo que su experiencia y visión de la lógica y uso del servicio es muy importante para la visión y desarrollo del nuevo servicio.

- Entrevista realizada el 09 de Mayo del 2019
- Duración de la entrevista: 52min: 30seg

### **Guía de preguntas y temas abordados en la entrevista**

- **Introducción - resumen**
- Deporcity es la unión de 2 empresas:
- Global (físico) + 360 Tenis (e commerce= DEPORTCITY)
- La empresa tiene 10 personas:
  - Mkt digital
  - Diseño
  - Mercado libre
  - Atención al público.
- Dependientes de Mercado Libre – son platinum:
  - Ventas 95% -90%
- Las ventas de la empresa se distribuyen

- 70% digital
- 30% físicas
- dos locales o centros de depósito propios
  - Local OBRAS Sanitarias: donde se hacen los Pick Up de los clientes y de las empresas de encomiendas
  - Planetario: 100% depósito: donde las empresas de logística hacen el pickup
- Utilizan la plataforma Vtex en su e-commerce y COLPPI (sistema contable)
  - Están 100% integrados, Stock y ventas.
- LOGISTICA
- Utilizan las siguientes empresas para hacer llegar sus envíos a clientes
- <https://www.shipnow.com.ar/>
  - Tienen cuenta corriente
  - Hacen la solicitud de retiro ON line
  - Y pasan en el día a las ¾ hs.
  - Tienen que tener el Pack listo y rotulado con el código para que lo escanean
- Mercado libre envíos
  - <https://envios.mercadolibre.com.ar/>
  - Que utiliza: OCASA o Andreani.
  - Les provee gratis de bolsas protectoras para los envíos.
  - Pasan todos los días a las 15hs a realizar los retiros.
  - Tienen que tener el Pack listo y rotulado con el código para que lo scaneen
- Pack Asap:
  - <https://www.packasap.com/>
  - Son Lockers.. que están en Sport club y otras sucursales.
  - Para Pick Up de los clientes.
- Garbarino:
  - Para Pick Up de los clientes.
  - <https://logistica.garbarino.com/servicios/>
- Vía Cargo:

- Solo cuando es pedido por el cliente.
- **Contra:**
  - o el pick up, no es on line, y no sabían que tenían.
  - o No lo conocía bien, y todo lo que puede hacer ahora.
  - o Imagen percibida por el.
    - Que es Lento / Denso: porque es una empresa grande.
    - Desafío: cambiar el posicionamiento de percepción en el comercio.
- **Pro:**
  - o Que se puede enviar carga irregular, ej: raqueta de tenis de más de 70cm o palo de jockey, que muchas empresas no se lo agarran.
  - o No recuerda problemas con VC, ni con ninguna de las empresas con las que trabaja
- **Competidores**
  - o Netshoes
  - o A ese modelo se quiere acercar.
- **Análisis del negocio**
  - o Tienen un ticket promedio de \$1300
  - o Las ventas se concentran jueves y viernes.
  - o Ventas: tot 250/350 x mes
    - ML: 150
    - Web 100
    - Locales 100
- **Promos on line**
  - o Actualmente no funciona po un tema de web
- **PESO / Bultos**
  - o 1,5k promedio: es la mayoría
  - o salvo excepciones como licitaciones y compras a otros comercio, no superan los 5 kilos.
- **LeyPyme**
  - o No la conocía.
  - o Categoría de pequeña empresa: factura 17millones al año.
- **Redes:**



- Mercado Libre
- Instagram: sin campaña
- FB , no tiene
- Newsletter: 100 mil.
- **SKU**
  - Más de 3 mil
- **Como entregan os packs a las empresas**
  - Etiquetan con código de barras x fueras, lo imprimen y pagan.
- **Logística:**
  - On line el pedido para que vengan a retirarlo.
  - A las 3hs pasan.
- **Destinos**
  - Capital
  - Grandes capitales del interior
- **MELI**
  - NO te pierden los envíos.
  - Quizás golpeadas, pero nunca tuvo un problema.
  - Hace 8 cambios gratis en 1 mes.
- **Gran diferencial para el: “los retiros en el local son muy importantes”**
  - Que le retire por el local.
  - El 80% de los pedidos vienen las empresas de logística y el pedido lo hacen on line.
- **El Empaque es fundamental para que el producto llegue bien a destino**
  - Ellos dentro de la bolso o si es caja realizan lo siguiente.
  - Envuelven en celofán protector con globitos + cartón corrugado + eso con cinta.
  - Y si va dentro de una caja, papel o cartón dentro para proteger el bulto.
  - Lo que se les rayo o rompió, fue porque no estaba óptimamente envuelto
- **La plataforma más utilizada dentro del comercio para los pedidos y gestión es COMPU / vía web DESCKTOP**

- Prácticamente no utiliza la aplicación de meli para ver los envíos.
- **Le parece interesante y útil la pre compra de “paquetes promocionales” de envíos.**
  - Ejemplo: tiene un estimado de 300 envíos por mes.. comprar por adelantado 250, con un precio preferencia a utilizar en XX tiempos
- **Que valoras más de una empresa de logística (ordene por prioridad / preferencias**
  - Cantidad de sucursales en el país. Alcance de localidades – 1
  - Tracking on line - 2
  - Entrega puerta – puerta - 3
  - Precio competitivo – 4
  - Cuenta corriente / Que recuerden mis datos - 5
  - Que me den los Packs (cajas) para los envíos - 6
  - Ejecutivo de cuentas - 6
  - Chat on line - 7
  - Otro: (complete si no esta lo que espera)
- **Si vía Cargo tuviera un servicio de contratación on line, y retiro por el local de los bultos:**
  - Lo utilizaría, y estaría dispuesto a pagar más por el.

## FUENTES SECUNDARIAS

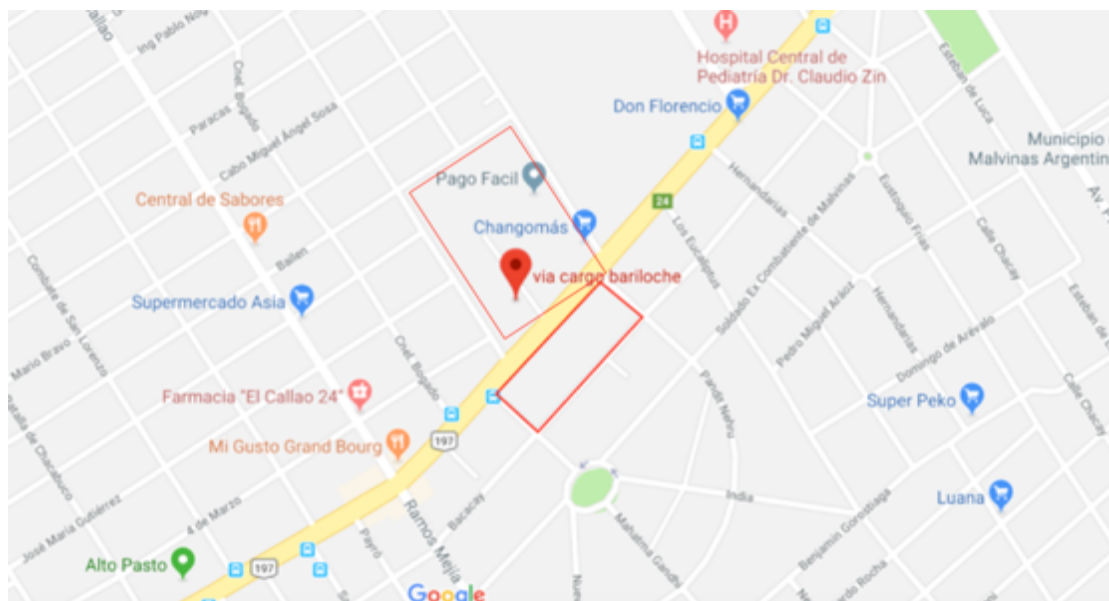
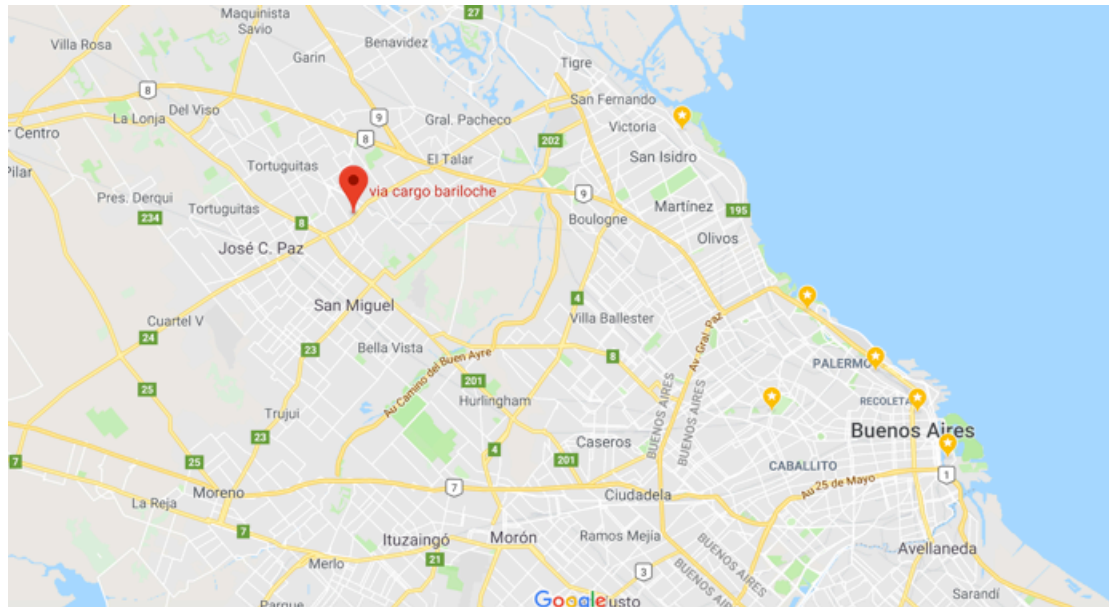
Para complementar el trabajo final con información teórica, académica, se realizaron desktop research, en herramientas como

- Biblioteca virtual de UDESA:
- <https://www.udesa.edu.ar/biblioteca>
- Google
  - <https://scholar.google.com/>
- Datos de Mercado: Informe CACE Anual 2018 – junto a Kantar TNS – Sponsor Andreani

## ANEXOS

### Anexo 1

Ubicación: Av. del Sesquicentenario 1701, Pablo Nogues, Buenos Aires



Marcado en Rojo. Los predios de la empresa.

**Anexo 1**

Web Vía Cargo a Marzo 2018 – No Responsive, tecnología y servicios descatalogizados y obsoletos.



Web Lanzada en Octubre 2018





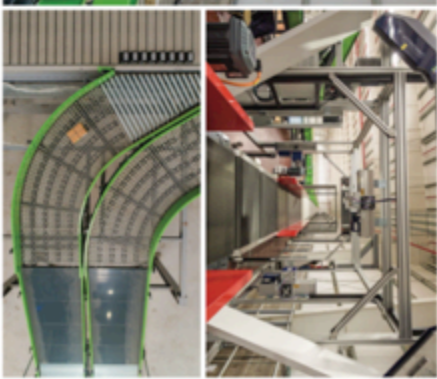
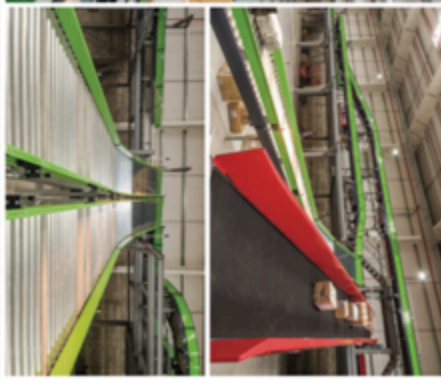
Terreno a Marzo 2018 – Ubicación de la planta Via Automática de Via Cargo.



Enero 2019 – Ubicación de Via Automática – Nave Terminada



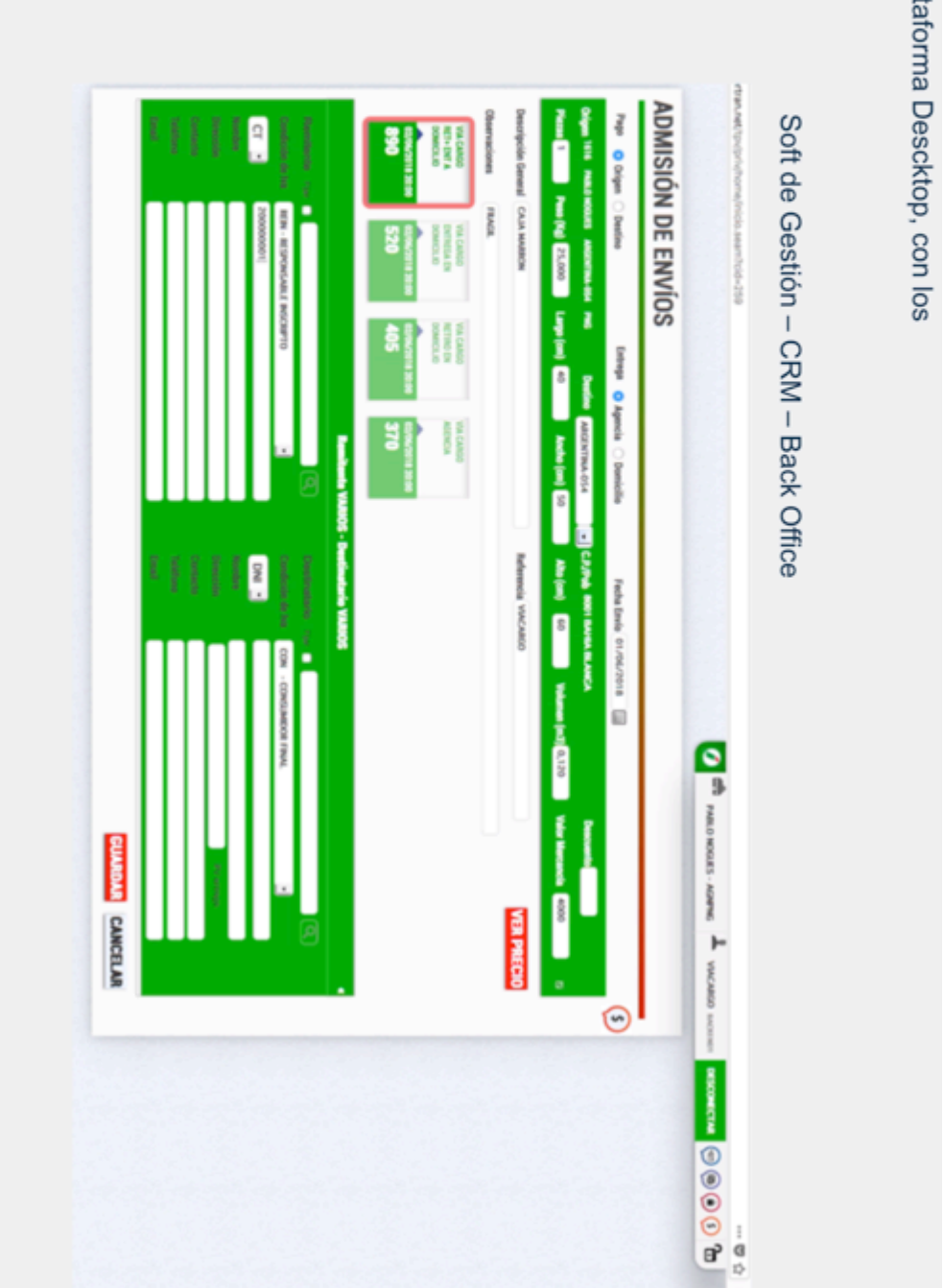
Marzo 2019 - Interior de la planta Via Automática



Pensada para Mobile y luego a plataforma Desktop, con los servicios implementados.

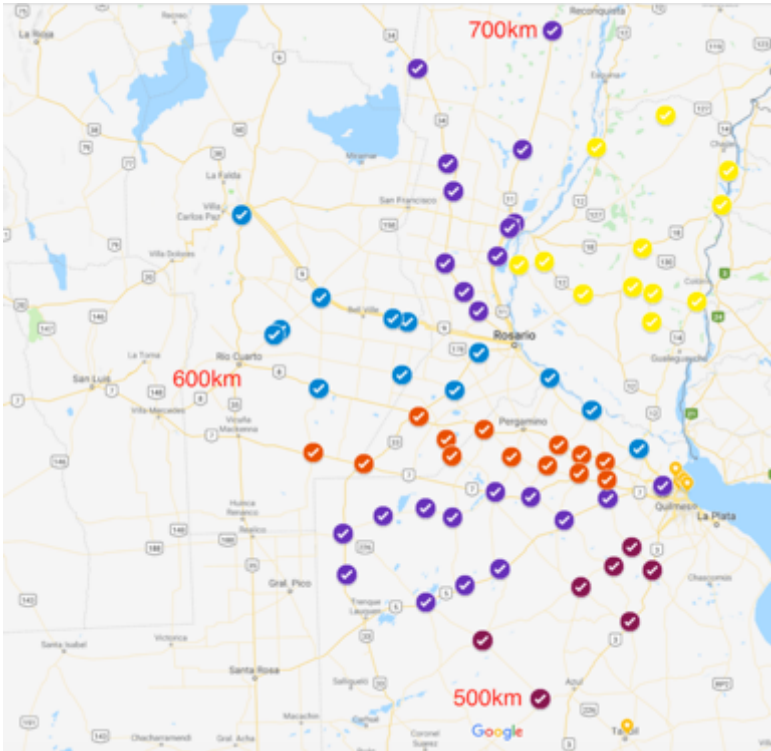


Soft de Gestión – CRM – Back Office



**Anexo 3.**

Detalle de apertura de nuevas rutas en el 1 er semestre 2018.





**Anexo 4.**  
Piezas de Comunicación Via Pack Digital



Incorporamos nuevas tecnologías para poder estar más conectados

#unanuevaviacargo

**Via CARGO**  
Cargas y encomiendas a todo el país

viacargo.com.ar



**Más cerca tuyo**

Sumamos agencias para que siempre haya una cerca tuyo.

Encontrala y enviá a donde quieras.



Somos una **NUEVA** **Via CARGO** viacargo.com.ar

Incorporamos nueva tecnología y renovamos nuestra página web.

#unanuevaviacargo

**Via CARGO**  
Cargas y encomiendas a todo el país

viacargo.com.ar



Nuevo sistema de seguimiento de envío online

#unanuevaviacargo

**Via CARGO**  
Cargas y encomiendas a todo el país

viacargo.com.ar



Incorporamos nueva tecnología y renovamos nuestra página web.

#unanuevaviacargo

**Via CARGO**  
Cargas y encomiendas a todo el país

viacargo.com.ar



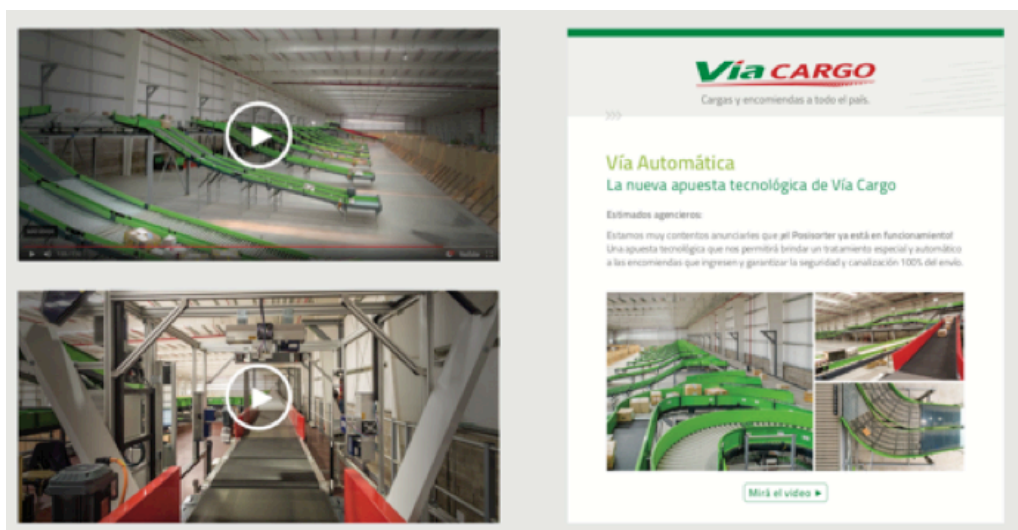
Incorporamos nueva tecnología y renovamos nuestra página web.

#unanuevaviacargo

**Via CARGO**  
Cargas y encomiendas a todo el país

viacargo.com.ar





Comercial de servicios: [https://youtu.be/hN4Noz2mF\\_8](https://youtu.be/hN4Noz2mF_8)

Vía Automática: <https://youtu.be/th2IW65-Rvo>



## Anexo 5.

**Ejemplos de empresas digitales que pautan offline para realizar awareness de sus productos.**

**Via Pública.** El mercado de on line, se maneja con comunicación offline. Porque el consumidor, está en la calle.

La atención se genera Off Line, en lugares de tanto tráfico como la ciudad de Buenos Aires, por lo que las principales empresa: publican en VIÍA PUBLICA, para derivarlos al ONLINE.

Circuito de VP en las capital

- Mercado Libre
- Globo
- Pedidos Ya
- En otras





Publi Obras



Refugios Colectivos



Vallas

Vía Públicas

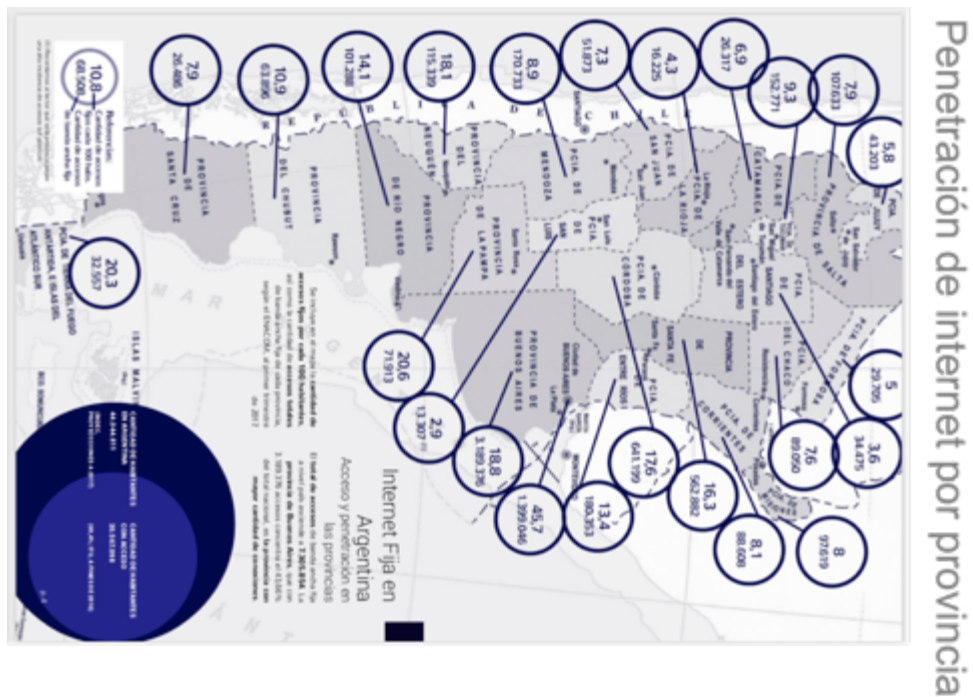
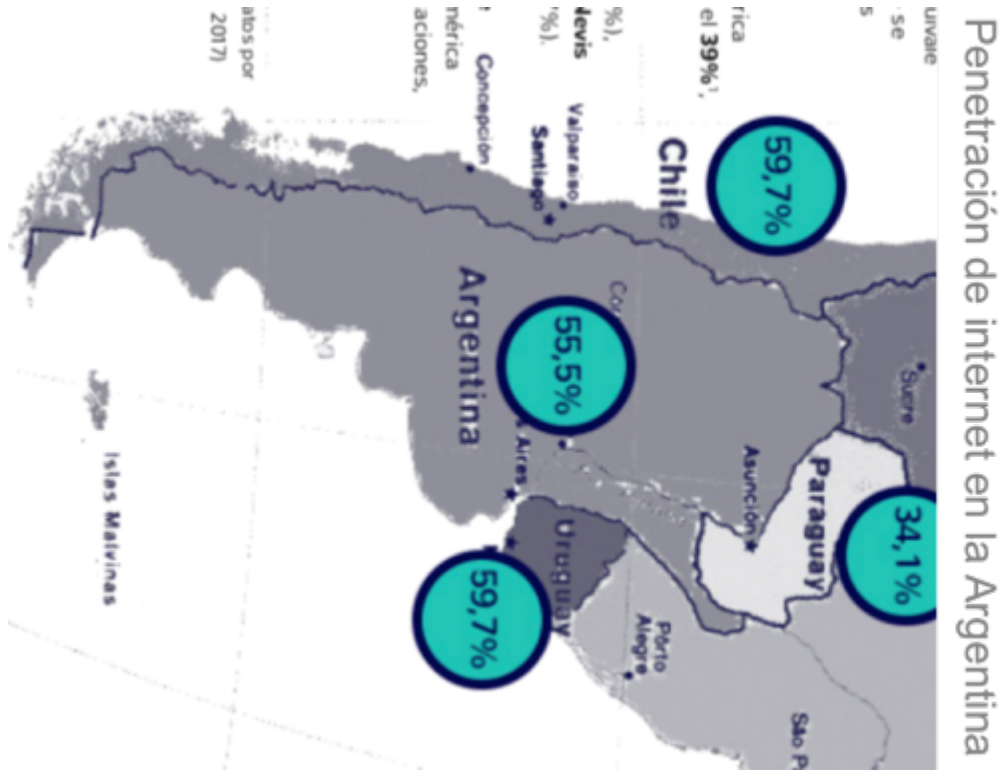
## Anexo 6

Informe Anual del CACE 2018 - Cámara Argentina de Comercio Electrónico. <https://www.cace.org.ar>

- La compra online: una experiencia de la mayoría
  - 90% compró alguna vez online
  - 63% compro en el último años
- Las compras son cada vez más regulares. Antes era oracionales.
- Año a año se van reduciendo las desventajas de la compra on line. a) No poder ver el producto bajo del 64% al 52% b) Logística (demoras en la entrega) bajo del 35% al 28% C) Desconfianza en indicadores como: desconfianza en el sitio, uso de tarjeta de crédito, seguridad de los pago, poca claridad de las transacción: todos los indices bajaron.
- Las compras desde mobile continuan creciendo más que desde desktop. Así como también en las Apps.
- La facturación del e-commerce en el 2018 fue de \$229,760 millones de pesos Argentinos. Que representan un 47% de crecimiento versus el 2017. Que corresponden a 79 millones de ordenes de compra, que representan un ticket promedio de \$2.900 pesos.
- Aumentó el tráfico y la conversión en los sitios de compra.
- Aumentó la cantidad de productos vendidos en un 25%, de 96 millones en 2017 a 120 millones en 2018.
- Desde las ventas, más de la mitad se retira en PDV y 4 de cada 10 se envía a domicilio.
- La inversión publicitaria se dividió de la siguiente manera del 100% de la inversión 31% fue a OffLine y 69% a Online.
- **En síntesis: una experiencia de compra cada vez más asimilada: un proceso “fácil y sencillo”, en el cual comienza a surgir una clara segmentación según el estadio del e- shopper.**

# Anexo 7.

## Informe de CABASE Internet Index Estado de Internet en Argentina y la Región Segundo Semestre 2017





### Penetración del celular y conexión en la Argentina.

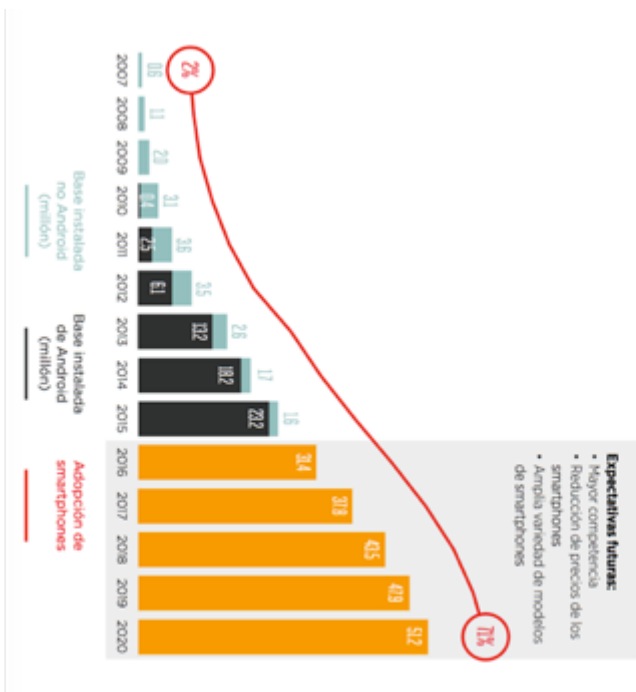
Fuente: <http://www.marketersbyadlatina.com/709-Penetraci%C3%B3n-de-m%C3%B3viles-marcado-contraste-entre-Brasil-y-la-Argentina>

- **74% de los Argentinos tienen celular.**
- De 7 a 13 años, 38% en la Argentina.
- De 14 a 18 años, 76% en la Argentina.
- De 19 a 24 años, 82% en la Argentina.
- De 25 a 32 años, 85% en la Argentina.
- De 33 a 40 años, 89% en la Argentina.
- De 41 a 50 años, 89% en la Argentina.
- De 51 a 64 años, 80% en la Argentina.
- Más de 65 años, 56% en la Argentina.



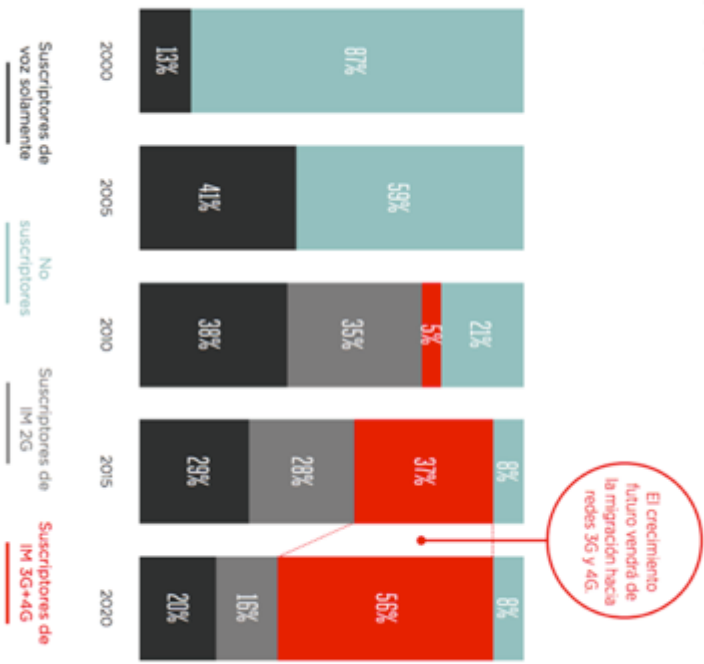
Adopción de smartphone en la Argentina.  
Se espera que para el 2020, el 71% tenga un smartphone.

Rápido aumento en la adopción de smartphones en Argentina



## Crecimiento de las migración de la conexión de 3G a 4G.

La banda ancha móvil impulsará el crecimiento en los próximos cinco años



Fuente: GSMA Intelligence

### Informe de ENANOM 2017

Como es la distribución cobertura de 4G en el territorio Nacional

