



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios
Maestría en Marketing y Comunicación

**PLAN DE MARKETING:
LANZAMIENTO BUY ON GOOGLE EN ARGENTINA**

Autor: Tomás Bal

Mentora: Mercedes Gerding

Lugar y Fecha: Buenos Aires, marzo 2022

Universidad de
SanAndrés

Índice

Resumen	4
Abstract	6
Introducción.....	8
Problemática a abordar	10
Relevancia.....	13
Preguntas a responder.....	13
Objetivos	14
Objetivo General	14
Objetivos Específicos.....	14
Metodología.....	14
1. Marco Teórico	16
2. Análisis de Situación	26
2.1. Análisis de Entorno o Contextual.....	26
2.1.1. Factores Políticos.....	26
2.1.2. Factores Económicos	27
2.1.3. Factores Sociales.....	31
2.1.4. Factores Tecnológicos.....	33
2.2. Análisis de Mercado	35
2.2.1. Rivalidad entre competidores existentes.....	36
2.2.2. Amenaza de nuevos competidores	38
2.2.3. Entrada de sustitutos	38
2.2.4. Poder de negociación de los proveedores	39
2.2.5. Poder de negociación de los clientes.....	44
2.3. Análisis de Competencia	46
2.3.1. Competencia directa	52
2.4. Análisis de Consumidor.....	55
2.5. Análisis Interno.....	60
3. Diagnóstico de la Situación	64

3.1. Análisis FODA.....	64
3.2. Otras Herramientas Estratégicas.....	66
4. Estrategia	69
4.1. Segmentación y targeting.....	69
4.2. Diferenciación y Posicionamiento.....	70
4.3. Objetivos y Metas.....	71
5. Mix de Marketing.....	73
5.1. Producto.....	73
5.2. Precio.....	73
5.3. Plaza.....	75
5.4. Promoción.....	76
6. Análisis económico financiero	80
6.1. Presupuesto en Inversiones.....	80
6.2. Presupuesto en Marketing.....	80
6.3. Proyección de Cash Flow.....	81
6.4. Rentabilidad del proyecto.....	84
6.5. Análisis de escenarios.....	85
7. Conclusiones.....	88
7.1. Síntesis.....	88
7.2. Recomendaciones.....	91
8. Bibliografía	93
9. Anexo	96

Resumen

El presente trabajo propone el lanzamiento de “**Buy On Google**” en Argentina. Este servicio, hasta el momento, funciona de manera exclusiva en Estados Unidos y en Francia. Mediante esta herramienta, las marcas pueden publicar y vender sus productos directamente en las propiedades de Google con cero comisión. Eso significa que aún aquellas marcas que no tengan sitio web o eCommerce, pueden también participar, publicando sus productos, para ser comprados directamente en Google.

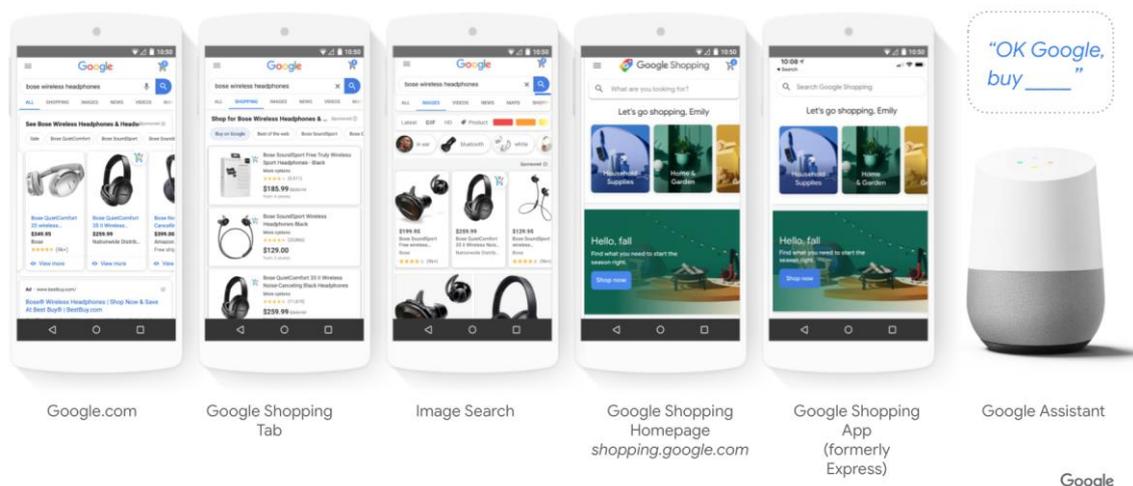
La industria de Retail ha enfrentado diversas transformaciones a lo largo de los años, que solo se han intensificado aún más durante la pandemia de coronavirus. Con las tiendas físicas cerradas, el eCommerce se ha convertido en la salvación para los retailers. Y a medida que los consumidores compran cada vez más en línea, no solo buscan artículos esenciales, sino también juguetes, ropa y artículos para el hogar. Inclusive, productos de consumo masivo ya sean alimentos, bebidas y de cuidado personal. Si bien esto presenta una oportunidad para que las empresas con dificultades se conecten con los consumidores, muchas no pueden permitirse hacerlo a gran escala.

Aunque el mundo compra cada vez más en línea, gran parte del crecimiento reciente del eCommerce solo ha beneficiado a unos pocos jugadores. Los marketplaces en nuestro país tienen un papel especial, debido a la penetración de Mercado Libre. Mercado Libre ha sido pionero en abrir nuevas formas de compra, con tecnología disruptiva para ofrecer “un pasillo de productos muy variado” y, al mismo tiempo, curar la oferta para brindar una excelente experiencia de compra. Y muchas empresas luchan por competir porque los consumidores no siempre saben cuándo hay mejores productos o precios disponibles en otros lugares de la web. Es por eso que, en Argentina, Google ha decidido lanzar **Buy On Google**.

Buy On Google permitirá a las personas encontrar más opciones fácilmente, acompañar al consumidor en todo su proceso de compra y asegurar a los vendedores de todos los tamaños a tener una manera fácil de conectarse con los clientes en línea. Con los cambios introducidos con **Buy on Google** en Argentina anunciados con este lanzamiento, Google estará trazando un nuevo camino a seguir en la transformación digital de la industria del retail en su totalidad y también de la vertical de finance. Ambas respaldadas por un ecosistema abierto para el eCommerce, donde los minoristas pueden ser descubiertos y vender sus productos sin comisiones.

Según un estudio de Kantar del mes de noviembre de 2020, el buscador de Google es el canal más utilizado para indagar sobre los productos (54% de los consumidores), con independencia del punto de compra. Y Google cuenta con

diferentes soluciones de Shopping que acompañan a potenciales consumidores en su proceso de compra:



Soluciones de Google para Shopping Online (Google, 2020)

Para los retailers, el lanzamiento de **Buy On Google**, significa una exposición gratuita a millones de personas que acuden a Google todos los días para satisfacer sus necesidades de compra. Para los compradores, representará más productos de más tiendas, visibles a través de la pestaña Google Shopping. Y los anunciantes se beneficiarán de que sus campañas pagas se puedan aumentar con listados gratuitos.

Se plantean como objetivos a cumplir con el desarrollo de la investigación, conocer las características de esta herramienta de Google, la aceptación y utilidad brindada en otras experiencias ya realizadas. Con el análisis contextual de los retailers argentinos que venden en línea, se detectarán las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del proyecto, así como también su factibilidad de replicación en Argentina. Se diseñarán estrategias de marketing sobre el producto, precio, promoción y plaza del servicio a ofrecer.

La metodología a utilizar será un análisis cualitativo del modelo de negocio de Buy On Google, teniendo en cuenta la experiencia en otros países y los resultados obtenidos, tanto para la empresa como para los pequeños retailers. La recolección de datos sobre la situación del macro y micro entorno permitirá adecuar las estrategias para el lanzamiento del proyecto en el país.

Palabras clave: Google, transformación digital, ventas, marketing, retail, eCommerce.

Abstract

This paper proposes the launch of "**Buy On Google**" in Argentina. Until now, this service works exclusively in the United States and France. Through this tool, brands can publish and sell their products directly on Google properties paying no commission. This means that even those brands that do not have a website or eCommerce can also participate, publishing their products, to be purchased directly on Google.

The retail industry has faced various transformations over the years, which have only intensified further during the coronavirus pandemic. With physical stores closed, eCommerce has become the salvation for retailers. And as consumers increasingly shop online, they're not just looking for essentials, but also toys, clothing and home goods. Including mass consumption products such as food, beverages and personal care. While this presents an opportunity for struggling businesses to connect with consumers, many cannot afford to do so on a large scale.

Although the world is increasingly shopping online, much of the recent growth in eCommerce has only benefited a few players. Marketplaces in our country have a special role, due to the penetration of Mercado Libre. Mercado Libre has been a pioneer in opening new forms of purchase, with disruptive technology to offer "a very varied aisle of products" and, at the same time, curate the offer to provide an excellent shopping experience. And many companies struggle to compete because consumers don't always know when better products or prices are available elsewhere on the web. That is why, in Argentina, Google has decided to launch **Buy On Google**.

Buy On Google will enable people to find more options easily, accompany the consumer throughout their buying journey, and ensure sellers of all sizes an easy way to connect with customers online. With the changes introduced with **Buy on Google** in Argentina announced with this launch, Google will be charting a new path forward in the digital transformation of the retail industry as a whole and also of the vertical finance. Both supported by an open ecosystem for eCommerce, where retailers can be discovered and sell their products without commissions.

According to a Kantar study from November 2020, the Google search engine is the most used channel to inquire about products (54% of consumers), regardless of the point of purchase. And Google has different Shopping solutions that accompany potential consumers in their purchase process.

For retailers, the launch of **Buy On Google** means free exposure to the millions of people who come to Google every day for their shopping needs. For shoppers, it will represent more products from more stores, viewable through the Google Shopping tab.

And advertisers will benefit because their paid campaigns can be augmented with free listings.

The objective proposed in the development of the investigation is to know the characteristics of this Google tool, the acceptance and usefulness provided in other experiences already carried out. With the contextual analysis of the Argentine retailers that sell online, the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the project will be detected, as well as its replication feasibility in Argentina. Marketing strategies will be designed on the product, price, promotion and place of the service to be offered.

The methodology to be used will be a qualitative analysis of the Buy On Google business model, taking into account the experience in other countries and the results obtained, both for the company and for small retailers. The collection of data on the situation of the macro and micro environment will make it possible to adapt the strategies for launching the project in the country.

Keywords: Google, digital transformation, sales, marketing, retail, eCommerce.



Introducción

Personas de todo el mundo recurren a la búsqueda en Google para consultar datos, informarse sobre temas de interés y tomar decisiones importantes. Los usuarios confían en Google, y la empresa reafirma constantemente su compromiso: “aunque la tecnología evolucione, ayudaremos a todos los usuarios a encontrar la información que necesitan”.

El 15% de las búsquedas que Google recibe todos los días corresponde a búsquedas nuevas, por lo que utiliza sistemas automatizados para hacer coincidir la consulta con la información más relevante y fiable que Google pueda encontrar.

La misión de Google es organizar la información mundial para que sea universalmente accesible y útil. Por eso, con la búsqueda, facilita el descubrimiento de todo tipo de información procedente de una amplia variedad de fuentes.

Hoy en día, la información no se limita a páginas web, sino que incluye imágenes, vídeos, noticias, resultados deportivos y muchos otros tipos de contenido. Por ejemplo, si una persona está buscando cómo llegar a un lugar, se le mostrará un mapa. O bien, si está buscando la previsión meteorológica o precios de acciones, se le mostrará la información más actualizada. Siguiendo sus principios de privacidad, Google crea herramientas y ofrece explicaciones para ayudar a los usuarios a entender cómo utilizar los datos para que la búsqueda resulte más útil.

Los anuncios permiten ofrecer la Búsqueda de forma gratuita y accesible para todos, pero también es lo único que Google vende.

Con el objetivo de contribuir a que la Web esté llena de contenido actual y útil, Google ayuda a usuarios, editores y empresas de todos los tamaños a triunfar online y darse a conocer. Para ello, a partir de los resultados de búsqueda, Google dirige a los usuarios a sitios web, grandes y pequeños, y proporciona recursos y herramientas a los propietarios de los sitios web para ayudarles a tener éxito. Y la categoría de Retail - y cada uno de sus actores - no son ajenos a esto.

Resulta evidente que el negocio del retail está sufriendo una transformación por nuevas tendencias y situaciones externas muy cambiantes. Entre ellas se destacan los progresivos cambios tecnológicos y las restricciones por la pandemia del Covid-19 (Google y Kantar, 2020a). El COVID-19 alteró profundamente la vida de los consumidores a nivel global. Esto, a su vez, tuvo impacto en los hábitos de compra, los puntos y patrones de contacto y la forma en que se toman las decisiones a la hora de consumir productos y servicios. Mientras que algunos de estos cambios pueden acentuarse y persistir en el futuro gracias a la capacidad de adaptación de los

consumidores, otros, por el contrario, puede tratarse de alteraciones temporarias que se abandonarán ante la primera oportunidad. Para que las marcas tengan una mejor visión de su rol y sus expectativas, resulta fundamental advertir que comportamientos y motivaciones tienen mayores posibilidades de perpetuarse.

Con las tiendas físicas cerradas, el e-Commerce se masificó para muchos retailers y fue visto como un salvavidas para mantenerse en el mercado. Si bien la situación fue alarmante en un principio, la aceleración en la digitalización y la innovación de manera oportuna fueron el camino a seguir por las empresas que ofrecen productos y servicios.

El mayor marketplace de Argentina es Mercado Libre. Mercado Libre nació en Argentina en el año 1999 y hoy en día se encuentra presente a lo largo de la región. Es importante destacar que la empresa fue una de las grandes ganadoras durante la pandemia. Se ha convertido en la plataforma de comercio electrónico más grande de la zona. Durante el 2020 obtuvo ingresos netos totales por US\$3.973 millones, que equivale a un incremento del 73% respecto del año anterior (Forbes, 2021). Los artículos vendidos superaron los 229 millones de unidades y también crecieron las unidades de negocios satélites de Mercado Libre, como Mercado Pago y Mercado Envíos.

Se observa un cambio en la forma de consumir y aceptar las herramientas tecnológicas por parte de los consumidores. Datos de la CACE (2021) indican un aumento de las compras en línea de artículos de primera necesidad, indumentaria, juguetes y artículos para el hogar. En el 2020 la facturación del comercio electrónico creció un 124% y llegó a 905 mil millones de pesos. El 90% de los adultos argentinos conectados ya realizó al menos una primera compra online.

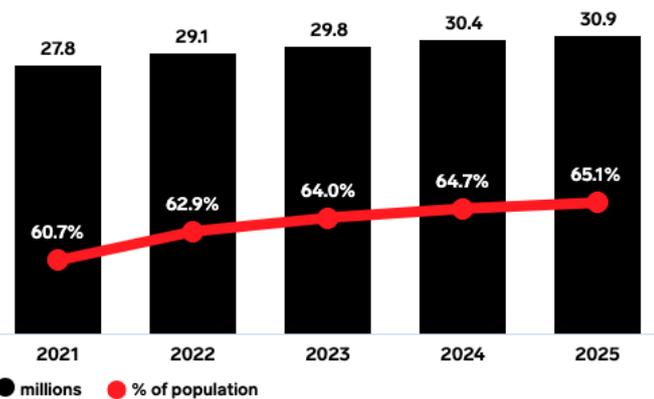
Por otra parte, el crecimiento del eCommerce se proyecta también positivamente para el año 2021. Si bien este aumento no tendría la magnitud lograda en 2020, que estuvo impulsada por la pandemia, se estima un avance de más del 64% de las ventas. Es una proyección alentadora de Google Survey (2020), ya que no solo se observa que la tendencia se está arraigando en los consumidores, sino que todavía queda mucho mercado por conquistar. Esto representa una oportunidad para las empresas que ahora pueden vender sus productos a un público más amplio y alejado de su tienda, pero también supone un desafío para las marcas en estar presentes con los consumidores en todos los canales de venta, especialmente para ofrecer sus productos, concretar estas ventas y dejar satisfecho al cliente.

Aunque el mundo compra cada vez más en línea, gran parte del crecimiento reciente del comercio digital solo ha beneficiado a unos pocos jugadores. Y muchas empresas luchan por competir sin las herramientas adecuadas. Es por eso que, en Argentina, se plantea la necesidad y oportunidad de lanzamiento de **Buy On Google**.

Problemática a abordar

Los comercios tradicionales, que aún no se han subido al boom de Internet y la era digital, enfrentan problemas cada vez más visibles. En primer lugar, hay un cambio de hábitos en el consumidor, que ya no busca comprar en los negocios cercanos a su domicilio, sino que tiene todas las opciones en la palma de su mano. Según eMarketer, en Argentina en particular, la tasa de penetración de los dispositivos móviles es del 60% del total de la población. Es decir, 27,8M de personas. Otro informe de eMarketer confirma la tendencia: el 52% de las visitas a sitios web de Retailers se originó desde smartphones. Más de 1 de cada 2 interesados en algún tipo de producto lo hizo a través del móvil. Las tiendas físicas reciben cada vez menos visitas de los clientes potenciales y, por lo tanto, venden menos.

Smartphone Users
Argentina, 2021-2025



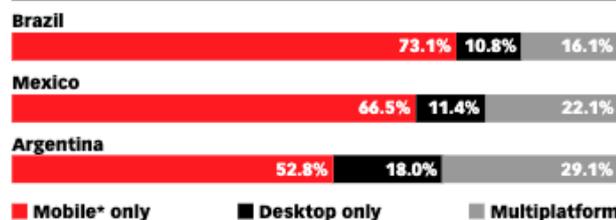
Source: eMarketer, February 2021 (see below for notes and methodologies).

eMarketer | InsiderIntelligence.com

Fuente: eMarketer, febrero 2021

Unique Visitor Share for Retail Sites in Argentina, Brazil, and Mexico, by Device, May 2020

% of total



Note: desktop ages 6+; mobile ages 18+; home and work locations; numbers may not add up to 100% due to rounding; *includes smartphone and tablet

Source: Comscore Media Metrix as cited in "El Comercio Digital en América Latina, 2020"; eMarketer calculations, Aug 4, 2020

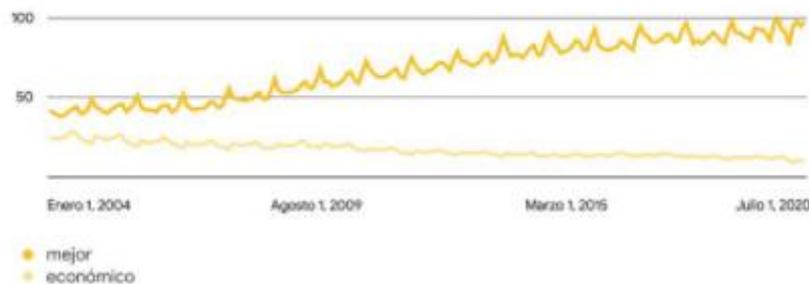
259904

www.eMarketer.com

Fuente: eMarketer, agosto 2020

En segundo lugar, el camino de compra, históricamente lineal, se transformó en un complejo entramado de diferentes puntos de contacto. El principal desafío de las marcas es estar presentes en cada uno de estos puntos. La solución de **Buy On Google** no hace más que agregar un punto de contacto extra para que las empresas puedan estar presente frente a potenciales consumidores y para que estos consumidores continúen encontrando en Google aquello que les interesa. Justamente, a medida que Internet fue creciendo en su adopción, pasó de ser una herramienta para comparar precios a una herramienta para comparar todo tipo de cosas. Esto se refleja en cómo ha ido cambiando el comportamiento de compra a lo largo de los años en la búsqueda de Google. Algo singular se refleja en los términos "económico" y "mejor": a nivel mundial, el interés de búsqueda de "mejor" superó notablemente al interés de búsqueda de "económico".

Interés de búsqueda a nivel mundial de "mejor" en comparación con "económico"



Fuente: Think With Google

Este es el tipo de comportamiento que las marcas deben comprender: qué ocurre en el medio, entre el factor disparador y la compra. Dado que la pandemia por COVID-19 aceleró las investigaciones y las compras en línea en todo el mundo, ahora es más importante que nunca que las marcas aprendan cómo darle sentido.

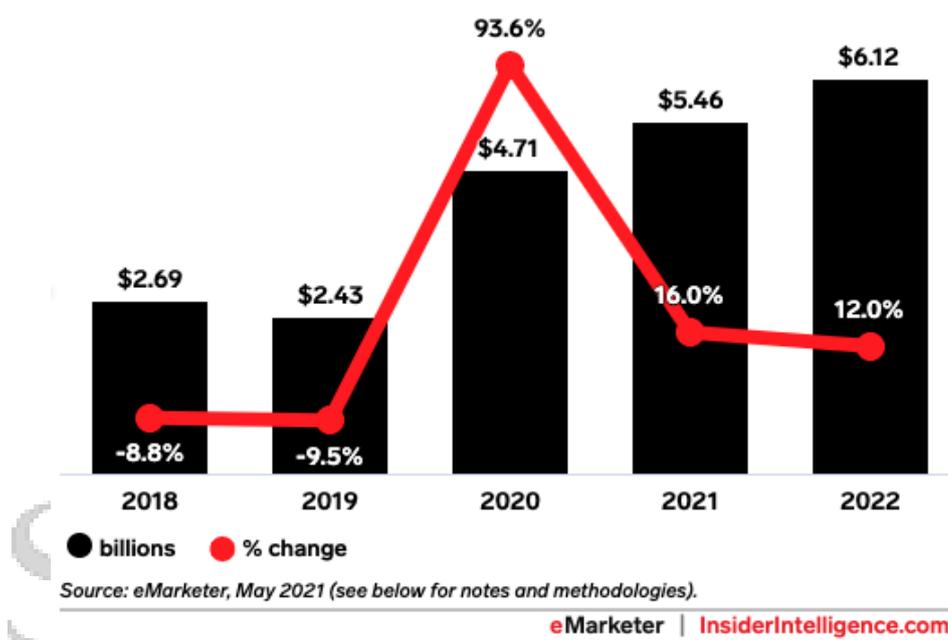
A pesar de que en los últimos años surgieron nuevas plataformas de eCommerce (Shopify, Tienda Nube, Magento, VTEX, Presta Shop), mantener una página propia puede llegar a ser complicado para los vendedores y entonces tienen la opción de recurrir a los marketplaces, que son sitios web donde el vendedor publica sus artículos, características y precios al igual que otros vendedores. Los consumidores ingresan al marketplace, buscan un producto y pueden elegir entre las diferentes ofertas. Generalmente, el servicio logístico está integrado para que el vendedor que recibe un

pedido prepare el producto y lo entregue para ser enviado al cliente, al tiempo que recibe el dinero por su venta.

De hecho, Mercado Libre, Marketplace argentino con presencia en toda la región, creció un 93% en sus ventas durante el año 2020. Esto da cuenta de dos cosas: a) el aumento de la penetración de la venta online, b) la necesidad de crear un ecosistema digital democratizado, que brinde herramientas a empresas de todo tipo para que puedan acompañar a sus potenciales clientes a lo largo de todo su camino de compra de un producto.

Mercado Libre Retail Ecommerce Sales

Argentina, 2018-2022



Fuente: eMarketer, mayo 2021

Sin embargo, los marketplaces presentan desventajas para los pequeños vendedores y son las elevadas comisiones por venta que cobran. Los vendedores más grandes incluso pueden pagar servicios preferenciales para que sus productos aparezcan mejor posicionados o para obtener publicidad dentro del sitio. Aun así, para muchos pequeños vendedores, que son menos competitivos, los precios de venta a fijar para atraer a los consumidores permiten obtener escasa rentabilidad, la cual se ve disminuida además por las comisiones mencionadas.

Es por ello que con el lanzamiento de **Buy On Google** en Argentina, Google propone una opción donde los vendedores pueden ofrecer sus productos por Internet

de manera gratuita, sin comisiones y fácilmente. Se encontró que en otros países del mundo hay una herramienta de Google que está ofreciendo un sistema de compra simplificado y que puede ser lanzado en Argentina siempre y cuando su factibilidad y efectividad estén aseguradas.

Relevancia

Buy On Google ayuda a las partes del mercado a conectarse mediante el buscador de la web. Por un lado, les permite a los consumidores encontrar las mejores opciones para comprar un producto en línea. Por otro lado, les facilita a los vendedores de todos los tamaños tener un punto más de contacto en el entramado complejo del recorrido del consumidor. Con los cambios introducidos por **Buy on Google** en Argentina, anunciados con este lanzamiento, se está trazando un nuevo camino a seguir para la venta online, respaldando un ecosistema abierto para el eCommerce, donde los minoristas pueden ser descubiertos y vender sus productos sin costos por comisiones.

Buy On Google propicia beneficios a las tres partes involucradas en una transacción: Retailers, Consumidores y Anunciantes. Para los retailers, este cambio significa una exposición gratuita a millones de personas que acuden a Google todos los días para satisfacer sus necesidades de compra. Para los compradores, significa una variedad mayor de productos y a mejores precios gracias a la competencia de las tiendas participantes, visibles a través de la pestaña Google Shopping. Para los anunciantes, esto significa que las campañas pagas ahora se pueden aumentar con listados gratuitos.

La opción de comprar productos directamente en Google estará disponible para los clientes argentinos y permitirá que el buscador sea además una plataforma de selección y pago, sin necesidad de visitar otra página. Cabe destacar que al igual que otros proveedores de pagos en línea, Google siempre ha cobrado una comisión por las ventas realizadas a través de su plataforma, pero su modelo de negocio cambió y ya no cobra una comisión cuando se utilice esta experiencia de pago directo (Barreiro, 2020).

Preguntas a responder

El presente trabajo de investigación pretende dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo son los desafíos actuales y a futuro a los que se enfrenta un retailer en Argentina?
- ¿Cuáles son las características del modelo de negocio de Buy On Google a lanzar en el país?
- ¿Cuál es el mix de marketing más apropiado para el lanzamiento exitoso de Buy On Google?
- ¿Qué beneficios puede generar la herramienta de Google?

Objetivos

Objetivo General

Definir una estrategia de lanzamiento óptima para la herramienta **Buy On Google** en Argentina para inicios del año 2022 que permita beneficiar especialmente a los pequeños retailers.

Objetivos Específicos

- Conocer el macro y micro entorno que rodea a los retailers en Argentina, así como los desafíos que deben enfrentar.
- Describir el modelo de negocio de Buy On Google y los resultados obtenidos en otros países.
- Diseñar las estrategias de producto, precio, promoción y plaza para el lanzamiento de Buy On Google.
- Determinar los beneficios que la herramienta de Google generará.

Metodología

Para poder cumplir los objetivos planteados se llevará adelante una investigación cualitativa sobre el modelo de negocio **Buy On Google** y su próximo lanzamiento en Argentina. Para ello se recolectarán datos de fuentes secundarias como la página de Google, la Cámara Argentina de Comercio Electrónico y el INDEC.

La investigación es descriptiva porque busca conocer las funcionalidades de Buy On Google y su aplicabilidad para los retailers argentinos. Esto permite definir una estrategia de marketing adecuada para el negocio. Por otra parte, el estudio es no experimental, porque no se manipulan variables y de corte transversal, porque se analiza para un momento determinado que será el momento de lanzamiento en 2022.

Tabla 1: Enfoque metodológico.

Objetivo específico	Instrumento de recolección	Población/muestra	Técnicas de procesamiento y análisis
Conocer el macro y micro entorno que rodea a los retailers en Argentina, así como los desafíos que deben enfrentar.	Fuentes secundarias.	Situación económica, política, social y tecnológica que afecta al sector retail en Argentina.	Análisis de la información y armado de base de datos con la información recopilada.
Describir el modelo de negocio de Buy On Google y los resultados obtenidos en otros países.	Fuentes primarias y secundarias.	Información brindada por Google sobre el modelo implementado.	Procesamiento y análisis de datos de Google.
Diseñar las estrategias de producto, precio, promoción y plaza para el lanzamiento de Buy On Google.	Fuentes secundarias.	Sector de retailers online de Argentina.	Análisis de la información y diseño propio.
Determinar los beneficios que la herramienta de Google generará.	Fuentes primarias y secundarias.	Servicio de Buy On Google.	Análisis de la información y armado de base de datos con la información recopilada.

Fuente: Elaboración propia

1. Marco Teórico

1.1. El Marketing

Según Kotler y Armstrong, “el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros grupos e individuos” (2008: 6). Es decir, que el marketing surge por la necesidad de intercambio y este incluye bienes, servicios e ideas. Es por ello que la aplicación del marketing es muy amplia, ya que puede emplearse en empresas con actividad comercial y en cualquier organización en la que se dé un proceso de intercambio (Escrivá Monzó, Martínez García y Ruiz Moya, 2014).

Para el lanzamiento de un nuevo producto o servicio, es relevante aplicar muchas de las herramientas que propone el marketing. En primer lugar, es necesario realizar una investigación de mercado para obtener información relevante y confiable en muchos aspectos, principalmente sobre el comportamiento del consumidor.

Se deben entender las importantes fuerzas del entorno y el efecto que estas causan sobre las organizaciones y las personas. Para un mejor estudio, el entorno se divide en macro y micro entorno. Según Kotler y Armstrong (2008) el macro entorno se compone de grandes fuerzas de la sociedad como las económicas, las ambientales, las tecnológicas, las políticas y las sociales; las cuales quedan definidas por el análisis PEST. El estudio del microentorno, por su parte, comienza con identificar fuerzas cercanas a la empresa, como las generadas por los clientes, proveedores, empleados, competidores, etc. Para llevar adelante su análisis, se distingue el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Dado el mercado competitivo actual, la estrategia de marketing debe estudiar al cliente cuidadosamente y a partir de allí establecer toda su estructura. Las empresas deben dividir en segmentos el mercado total, seleccionar los mejores y diseñar las estrategias que aprovechen las características del segmento y superen a los competidores. Este proceso se traduce en la segmentación del mercado, la determinación del mercado meta y el posicionamiento en el mercado.

Además, en el caso de tratarse del lanzamiento al mercado de un nuevo producto o servicio, se debe estudiar cuán fieles son los consumidores potenciales a los productos/servicios preexistentes. Con ese fin se desarrolló un modelo de conversión, con el que se pretende medir la intensidad del compromiso psicológico entre las marcas y los consumidores, y su disposición al cambio. “El modelo evalúa el compromiso del consumidor en función de factores como la satisfacción y la actitud del cliente frente a

las diferentes marcas de la misma categoría, así como la importancia de decidirse por una de ellas” (Kotler y Keller, 2006: 258).

Según la intensidad de compromiso con la marca, se diferencian cuatro tipos de usuarios (son usuarios porque ya tienen experiencia en la utilización del producto o servicio): los usuarios convertibles, superficiales, promedios y arraigados. Así se destacan del segmento de potenciales clientes que aún no son usuarios. Luego, dentro de este segmento, se clasifican según su nivel de disposición a probarla: los totalmente inalcanzables, relativamente inalcanzables, ambivalentes o alcanzables.

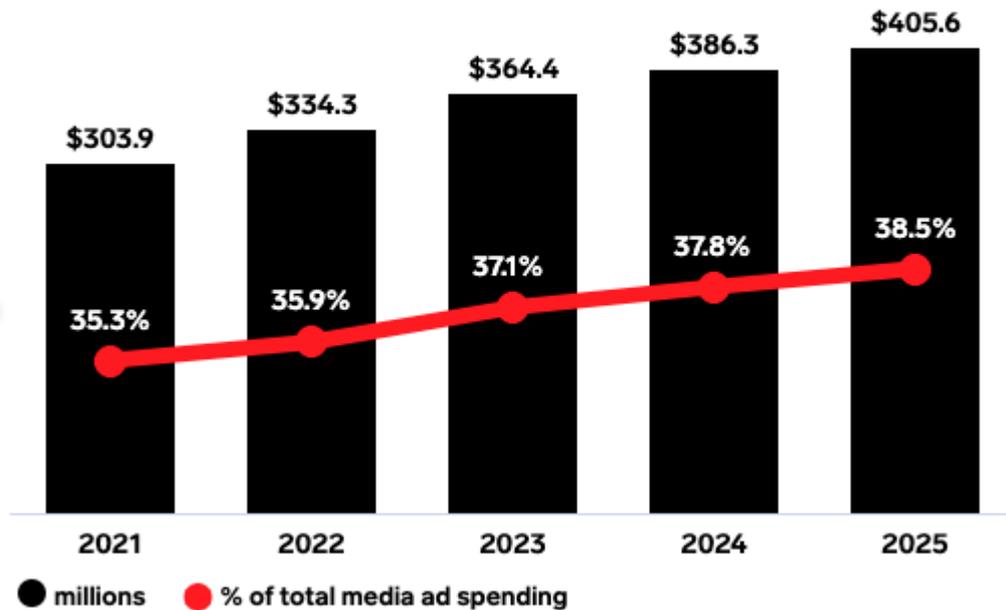
1.2. Marketing digital

“El marketing digital es la aplicación de estrategias y técnicas de comercialización llevadas a cabo a través de los medios digitales. Todas las técnicas de marketing off-line fueron adaptadas al mundo digital” (Shum Xie, 2019: 24). El marketing digital utiliza dispositivos electrónicos tales como computadores, smartphones, tablets, Smart TV, consolas de videojuegos, etc. Y cada vez es mayor la proporción de la población que tiene acceso a este tipo de dispositivos en todo el mundo.

Hacer negocios en la era digital exige a las empresas desarrollar permanentemente nuevos modelos de estrategia y práctica de marketing (Kotler y Armstrong, 2008). Internet revolucionó la forma en que las empresas generan valor para sus clientes y los vínculos que mantienen con ellos. Una gran masa de consumidores prefiere las redes sociales y las plataformas colaborativas. Estos medios digitales permiten que sean muchas veces los mismos consumidores los que influyen a otros con sus opiniones y experiencias. En Argentina, la inversión publicitaria en plataformas digitales continúa creciendo año tras año. eMarketer ubica a la inversión en digital cómo un 35% de la inversión total en medios durante 2021, y proyecta casi un 40% para el año 2025.

Digital Ad Spending

Argentina, 2021-2025



Source: eMarketer, March 2021 (see below for notes and methodologies).

eMarketer | InsiderIntelligence.com

Fuente: eMarketer, marzo 2021

Esta era tecnológica generó un “ecosistema digital que puede ser definido como una red de servicios y productos interconectados entre sí que están creados para generar una gran satisfacción y experiencia al cliente” (Heredia Jerez, 2018). Urbiola (2018) explica que los ecosistemas digitales acumulan mucho poder, especialmente por tres características. En primer lugar, porque los usuarios pueden conectarse con otros usuarios y con productos y servicios de otras empresas. Cuando un ecosistema alcanza una determinada masa crítica (un número de usuarios), tiende a volverse muy valioso y fuerte. En segundo lugar, los ecosistemas digitales ejercen el rol de puerta de acceso a productos y servicios de otros mercados. En tercer lugar, los ecosistemas digitales generan, acumulan y explotan grandes cantidades de datos.

Los datos mejoran la calidad de los productos y servicios que ofrecen y esto les permite atraer cada vez a más usuarios que están más involucrados. Es decir que se produciría un círculo virtuoso en la acumulación de datos que tiende a reforzar y a consolidar el propio ecosistema. Cabe destacar que, dentro del ecosistema digital, los espacios publicitarios son muy importantes.

En este sentido, Facebook y Google son las dos potencias principales de la tecnología publicitaria, aunque actualmente también está tomando posición Amazon y Apple. Estas empresas aplican estrategias de “jardín amurallado” o “jardín cerrado”. Wlosik & Sweeney (2020) explican que, con estas estrategias, logran fortalecer su dominio y disminuir el número de alternativas viables para los usuarios de publicidad digital. De esta manera, Google y Facebook lograron obtener una cuota del mercado global conjunta cercana al 61% en 2019. Los principales aspectos que les permiten maximizar su posición son la acumulación de datos de los usuarios, las preferencias de los mismos por iniciar sesión desde diferentes dispositivos y, en el caso especial de Google, el navegador web Chrome y su sistema operativo móvil Android, que le dan a la compañía aún más herramientas.

1.3. El Retail

El retail es un vocablo inglés que se emplea para nombrar al comercio minorista o que vende al por menor. “El concepto suele vincularse a la venta de grandes cantidades, pero a muchos compradores diferentes” (Pérez Porto y Merino, 2014: 1). Los autores explican que se diferencia de la venta mayorista, porque en este último caso el elevado volumen de unidades vendidas se destina a pocos compradores. Los supermercados son uno de los grandes actores del sector retail, sin embargo, también se encuentran muchos pequeños y medianos comercios minoristas.

La complejidad de los negocios minoristas radica en la gran cantidad de artículos que ofrecen y el nivel de operaciones que deben coordinar, como la administración, el almacenamiento, la venta, la compra y la publicidad. En algunos casos también la distribución o logística.

A gran escala, el sector del retail representa una porción muy importante de la economía de un país. Según Cevallos Navia (2011), el retail es el último eslabón de la cadena de distribución de productos y servicios. Actúa como intermediario entre los productores o mayoristas y los consumidores finales. En los últimos años ha evolucionado y tenido un papel fundamental en la economía del país porque tiene una alta incidencia en los niveles de empleo y en la fijación de precios si se trata de grandes retailers.

Según un informe de Google Argentina del 2020, desde que comenzó el año pasado el volumen de búsquedas de retail nunca estuvo tan alto. Endeavor Argentina explica que “si bien el contexto actual hizo que los compradores se inclinen al consumo online, solo en el mes de mayo, las búsquedas que mencionan algún envío se triplicaron,

en comparación al mismo mes del año pasado. Y se trata de un fenómeno que no es localizado, sino que se da en todo el país” (2020: 1).

Paralelamente, Ahumada (2010) expone que la industria retail puede clasificarse según los productos comercializados como:

- Retail comestible: empresas comercializadoras de productos alimenticios.
- Retail no comestible: cubre otro tipo de necesidades, como el de indumentaria y calzados, equipamiento para el hogar, para el automóvil, etc.
- Retail financiero: constituye alianzas estratégicas con entidades financieras y empresas de retail, que permiten el uso de tarjetas de créditos para acceder a descuentos o condiciones de pago más ventajosas.

Según los mercados que atiende el retail se puede clasificar en:

- Tiendas por Departamento: son empresas que operan con gran cobertura territorial, se ubican en grandes ciudades. Tienen un alto poder de negociación con los proveedores por el alto volumen de ventas que manejan.
- Multitiendas: se caracterizan por ofrecer un menor surtido de productos y están orientados a sectores socioeconómicos medio y medio bajo.
- Tiendas especialistas: Son comercios que se especializan en la venta de un segmento o grupo de productos relacionados. Suelen tener amplia cobertura nacional.
- Hipermercados: son supermercados de gran tamaño y agregan diversas líneas de productos, como bienes durables, línea blanca, productos electrónicos, etc.

Por último, los retailers pueden clasificarse según su nivel de agregación:

- Comercio independiente o pequeño comercio: es la tradicional tienda de barrio, de pequeñas dimensiones y un sistema de venta por mostrador.
- Comercio asociado: son asociaciones de pequeños comercios independientes que pretenden atraer a los clientes por sus ofertas coordinadas y por estar en el mismo espacio o local.
- Gran distribución: son grandes empresas que actúan como mayoristas y minoristas.

En términos de inversión publicitaria digital en Estados Unidos, según eMarketer, la categoría retail representa el 21,8%, siendo la vertical de mayor inversión en billones de dólares:

Digital Ad Spending Share in the US, by Industry, 2017-2021

% of total digital ad spending

	2017	2018	2019	2020	2021
Retail	21.5%	21.2%	20.7%	21.0%	21.8%
Financial services	12.2%	12.6%	13.5%	14.6%	14.4%
CPG & consumer products	14.8%	14.5%	13.9%	14.4%	13.8%
Telecom	8.4%	8.9%	9.4%	10.4%	10.6%
Computing products & consumer electronics	6.9%	7.2%	7.5%	8.6%	9.2%
Automotive	11.3%	10.6%	10.1%	8.1%	8.1%
Healthcare & pharma	6.7%	6.5%	6.3%	7.1%	6.9%
Entertainment	4.9%	5.3%	5.7%	5.2%	5.2%
Media	5.6%	5.4%	5.2%	4.7%	4.4%
Travel	4.1%	4.2%	4.2%	2.4%	2.3%
Other	3.6%	3.6%	3.6%	3.5%	3.3%

Note: includes advertising that appears on desktop and laptop computers as well as mobile phones, tablets and other internet-connected devices, and includes all the various formats of advertising on those platforms; includes ads such as Facebook's News Feed Ads and Twitter's Promoted Tweets
Source: eMarketer, August 2020

T11132

www.eMarketer.com

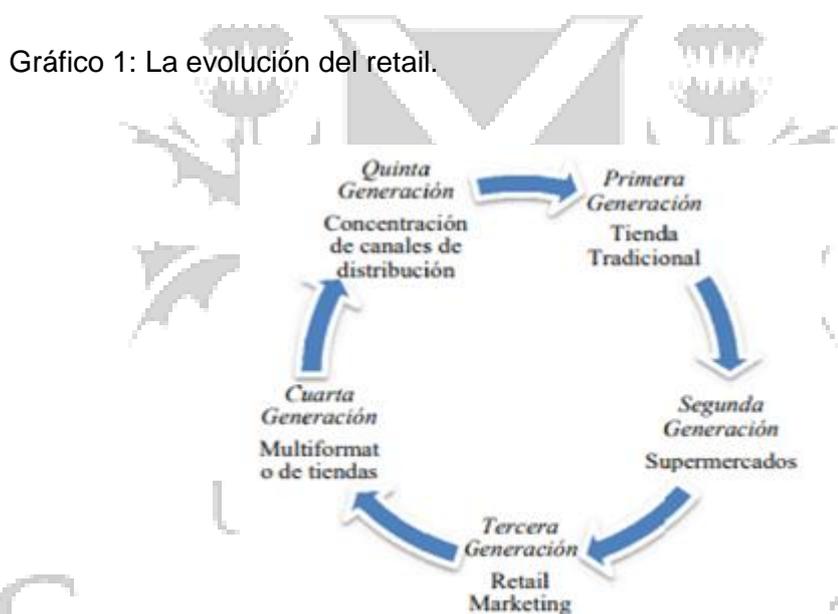
Fuente: eMarketer, agosto 2020

Uno de los efectos generales de la pandemia fue la transformación digital acelerada en la economía y la sociedad. Si tomamos la transformación del modelo de negocio que las empresas de CPG (consumo masivo) están experimentando con el objetivo de estar más cerca de sus consumidores, esta asciende casi al 36%. Un fuerte aumento en la cantidad de ventas minoristas en canales digitales impulsó la inversión digital durante 2020, así como también sus perspectivas a largo plazo.

Incluso antes de la pandemia, la publicidad del canal de comercio electrónico atraía mucha atención de los anunciantes, especialmente en verticales como los bienes de consumo masivo (CPG) y de sectores minoristas, que esperaban agregar nuevas fuentes de ingresos de mayor margen a sus negocios después de ver el éxito de Amazon.

Sin embargo, el impulso de la pandemia en las ventas de eCommerce, incluido un cambio importante hacia las compras digitales de comestibles, aceleró el crecimiento en la publicidad de canales de comercio electrónico de Estados Unidos. A finales del 2020, los anuncios en marketplaces (Ej. Amazon, Walmart, eBay. No Incluye Search, Display, Social Media) representaron el 12,3% del gasto en publicidad digital de EE.UU. frente al 9,4% en 2019.

La alta competitividad que posee el mundo actual requiere que los retailers sean proactivos y busquen constantemente destacarse, identificando y atendiendo las necesidades del cliente. Por ello, se observa que el sector retail ha evolucionado sensiblemente en las últimas décadas. Readon y Berdegué (2008) identifican cinco generaciones o etapas:



Fuente: Cevallos Navia (2011)

1.4. Las tendencias de ventas

En el último año, las ventas online se dispararon a causa de las restricciones de circulación por la pandemia de Coronavirus. El fenómeno de la venta online viene creciendo indiscutiblemente desde hace varios años; sin embargo, muchos compradores que solo habían tenido experiencias de compra física se vieron obligados a probar esta alternativa, lo cual es un buen augurio y puede hacer que sus compras se mantengan en esta modalidad una vez que se vuelva a la normalidad.

Según el informe que desprende la CACE (2021), en medio de la coyuntura de la Pandemia Covid-19 el comercio electrónico se convirtió en el protagonista durante el 2020. Este fue una gran alternativa para que los usuarios puedan adquirir productos de

forma online y segura, quedándose en sus hogares. En este sentido, muchos consumidores realizaron sus compras por primera vez a través de dicho canal y de a poco fueron incorporando nuevas categorías de productos. Se pudo observar y destacar la maduración del canal online registrando una suma de **más de 1.284.960 nuevos compradores**, sumando un total de 20.058.206 compradores online.

Surgen entonces diferentes teorías que intentan proyectar si dentro de algunas décadas más las tiendas físicas podrían ir desapareciendo para quedar solo como tiendas online. Endeavor (2016) generó un informe cuyas cifras indican que es difícil que las tiendas tradicionales sobrevivan al cambio tecnológico, sin embargo, hay pequeñas ventajas en ellas que las mantienen en preferencia de muchos compradores.

Turienzo (2020) opina que las ventas en el futuro no serán online puras, es decir que se compre el producto desde un dispositivo y se reciba a domicilio; sino que serán ventas “híbridas”. Esto significa que el consumidor generará una compra de acuerdo a sus preferencias, donde puede comprarlo online y retirarlo desde la tienda física, por ejemplo. Es por ello que las tiendas físicas no van a desaparecer del medio, sino que se van a actualizar. Las que pueden desaparecer son aquellas tiendas que no se modernicen.

Accenture (2019) estudia entonces el concepto del retail omnicanal, que requiere de una transformación digital entendida como “la capacidad de que cualquier aspecto de la relación con el cliente se capture, se almacene y se analice en formato digital. La omnicanalidad debe permitir la interacción entre canales, incluyendo los datos y el conocimiento del cliente, combinados con estadísticas analíticas para conseguir información sobre su historial y comportamiento”

El consumidor omnicanal tiene una tendencia para comprar los productos online y recogerlos por la tienda; o también cuando asiste físicamente a observar y consultar por algún producto que quiera comprar para luego ejecutar la transacción desde la plataforma online. Así, el consumidor omnicanal tiene la característica de continuar su proceso de elección de compra aun cuando pasa de un canal a otro, lo que se conoce como cross selling.

La omnicanalidad es el presente y el futuro del retail, y dentro de este ecosistema, las tiendas físicas seguirán siendo un canal clave para las compras en Argentina. El desafío es crear la mejor experiencia de compra en todos los canales, mediante el uso de tecnología.

Pasamón (2020) opina que el sector retail ha comenzado a asumir que la tecnología no es un complemento de su negocio, sino que es lo que permite lograr una mejor experiencia de compra que, a su vez, aumenta la lealtad de los consumidores a sus marcas. Entre las tecnologías que se están incorporando, se pueden mencionar la

inteligencia artificial, la robótica y la realidad virtual. Otras tecnologías ya llevan algunos años aplicándose, como las redes sociales y las apps.

Los consumidores, por supuesto, tienen expectativas claras de cómo debe mejorar su experiencia de compra. La asistencia en el proceso de compra debe ser útil, personalizada y sin fricciones, integrando tanto las sucursales físicas como Internet y los dispositivos móviles. Un estudio de Kantar (2018) referido a experiencia de compra útil, integrando Internet con las sucursales físicas, resaltó dos cuestiones.

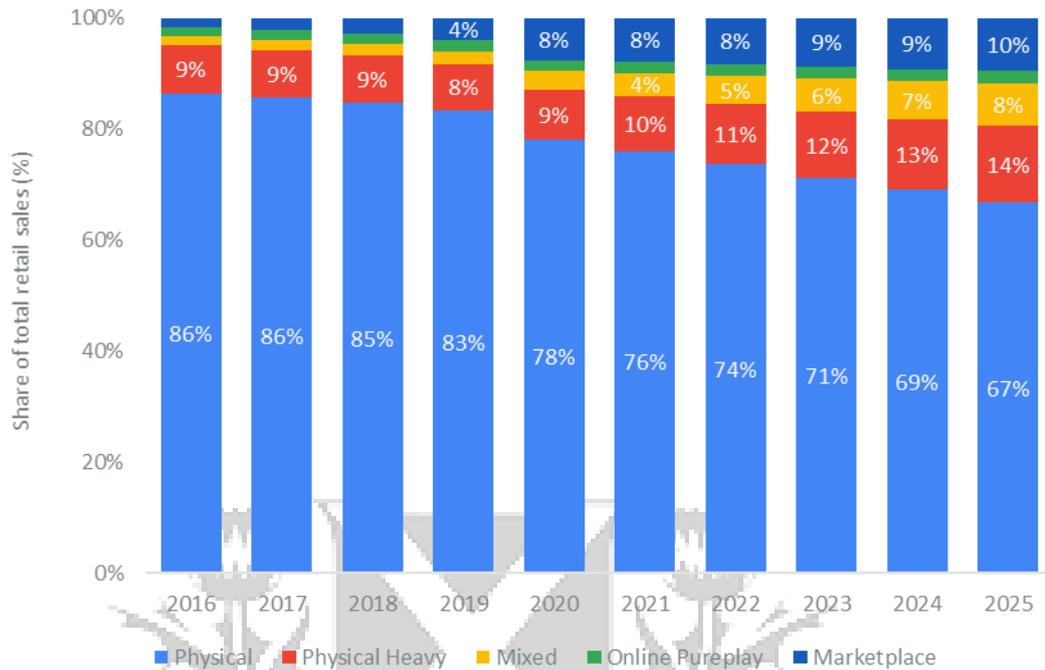
- 79% dijo que, si compran un producto online y quieren devolverlo, esperarían poder hacerlo en cualquier sucursal.
- 54% si comenzó a llenar el carrito de compra online sin finalizar la transacción, espera que al llegar a la sucursal el vendedor pueda rápidamente acceder al mismo para ser asesorado

En este sentido, el estudio destaca otra oportunidad de integración entre los comercios a través de la personalización. Por ejemplo, cuando llegan a la sucursal, 1 de cada 2 consumidores conectados está esperando que todo lo que hizo online no tenga que repetirlo al vendedor. Hay cosas que ya descartó e intereses que ya definió. El consumidor espera que, al llegar a la sucursal, los empleados le ofrezcan ofertas relacionadas con investigaciones de productos que hizo online y compras pasadas (54%). Por eso, para incrementar las compras online, esta integración entre la sucursal e Internet debe presentarse sin fricciones. En este sentido la sucursal es una parte más de la compra online. El estudio destaca también que, en promedio, 7 de cada 10 consumidores conectados comprarían más online si tuvieran mucha más flexibilidad para obtener el producto, ya sea retirando inmediatamente o cuando sea más conveniente para ellos, o si es delivery, con tiempo de entregas más precisos.

Entre los cambios más notables, se observa que los compradores ya no ejercen un consumo casi compulsivo, sino que este es mucho más intencionado, personalizado o exclusivo. También se observa el fenómeno On Demand, que satisface un deseo de inmediatez por parte del cliente. Lo cierto es que en los últimos tiempos aparecieron jugadores muy potentes en el sector del retail, que son capaces de satisfacer esta necesidad como Mercado Libre, por ejemplo.

Un informe de Euromonitor (2021) estima que la venta física continuará liderando las ventas, representando el 67% de las mismas para 2025:

Evolution of archetypes 2016-2025



Fuente: Euromonitor (2021)

Cierra Pasamon (2020) afirmando que estos cambios, además, están provocando un efecto secundario de forma conjunta, y es la disolución de las barreras que solían determinar lo que era un retail. El grado de penetración de formatos alternativos del sector está alcanzando niveles superlativos, especialmente en economías en desarrollo. Aunque los mercados más maduros no están libres de este intrusismo, como, por ejemplo, la aparición de modelos de negocios basados en la suscripción o la popularización de las pop up stores.

En conclusión, durante los próximos años la clave del éxito de los retailers será integrar el mundo off con el mundo on, principalmente para:

- Que los retailers puedan brindar una experiencia uniforme y uniforme, independientemente del canal que se utilice para realizar compras.
- Que los retailers logren elevar su propuesta de valor y competir en el mercado.
- Que los retailers utilicen la inteligencia artificial en la selección y curación de productos y stock, cómo a su vez para la implementación de tecnología relevante que se adapte a su estrategia.
- Que los retailers sean transparentes en el manejo de datos personales con el objetivo de generar confianza en los consumidores y, por lo tanto, personalizar el uso de datos y mejorar la experiencia del cliente.

2. Análisis de Situación

2.1. Análisis de Entorno o Contextual

Para conocer el contexto en que se desarrollará **Buy On Google** en Argentina, se expondrán las características más sobresalientes de la realidad a través del análisis PEST, es decir, en los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

2.1.1. Factores Políticos

Argentina presenta problemas estructurales muy complicados de resolver, que van unidos a evidentes debilidades institucionales, especialmente sobre la división de poderes, la autonomía de entidades como el Banco Central y el derecho de propiedad de los privados. Se observan posturas ideológicas antagónicas en la clase política y en la militancia que generan avances y retrocesos permanentes en aquellas acciones que se consideran necesarias para superar la crisis que afecta al país y a su sociedad.

La gran mayoría de las actividades productivas y comerciales presentan graves dificultades para crecer o incluso para mantenerse, con todos los riesgos que esto conlleva en cuanto a las fuentes de empleo y el nivel de vida de las personas. El estudio bienal que realiza el Grupo del Banco Mundial (2020) sobre la facilidad comercial de cada país refleja esta problemática. Se trata del informe Doing Business, que proporciona una medición objetiva de las regulaciones para hacer negocios en 190 economías y que arrojó que Argentina se ubica en el puesto 126. Los problemas más graves que enfrentan los empresarios en el país están relacionados con la presión tributaria, las dificultades para iniciar un negocio, los riesgos sobre el derecho de propiedad y la obtención de los permisos para la construcción.

Gráfico 2: Resultados Doing Business para Argentina 2020.



Fuente: World Bank Group (2020)

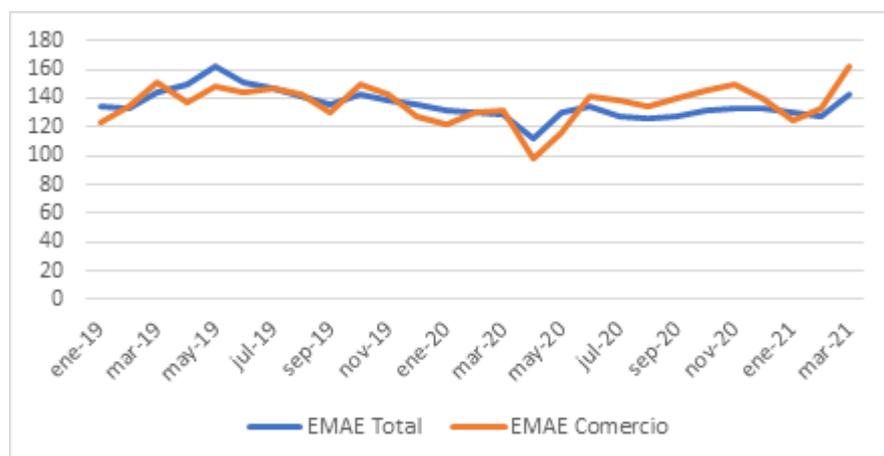
Sumado a estos problemas, desde el año 2020 la pandemia de coronavirus ha complicado aún más la situación política del país (Santander Trade, 2021). El gobierno en todos sus niveles, está siendo cuestionado por una gran parte de la sociedad y la prensa, por las restricciones implementadas. La clase política enfrenta duras críticas por la ineficiencia de sus acciones y las acusaciones cruzadas sobre hechos de corrupción.

2.1.2. Factores Económicos

Argentina presenta un contexto económico complicado para la mayoría de las actividades económicas. Entre sus mayores problemas se registran, déficit fiscal primario elevado, alta tasa de inflación, volatilidad del tipo de cambio, incremento en los porcentajes de pobreza e indigencia, pérdida de empleos, entre otras cosas. Todos los indicadores macroeconómicos, empeoraron a partir de la pandemia del Covid-19, y las proyecciones sobre su evolución tienen un alto porcentaje de incertidumbre.

La actividad económica del país sufrió una caída sin precedentes entre abril y junio de 2020. En los meses siguientes se observó una recuperación lenta y por debajo de las expectativas. El INDEC (2021a) midió que entre enero y octubre del 2020 el Estimador Mensual de Actividad Económica (EMAE) acumuló una caída de 11,3% con relación al mismo periodo del 2019. La actividad de los comercios tuvo una caída mayor que el promedio entre los meses más críticos, y también un repunte mayor entre julio y diciembre de 2020. Esto demuestra que los consumidores responden de manera más sensible en las transacciones con los comercios.

Gráfico 3: Variación del indicador EMAE total y para comercios. Periodo enero 2019 - marzo 2021.



Fuente: Elaboración propia en base a INDEC (2021a)

Para amortiguar los efectos de la caída en la actividad general, el Estado implementó un paquete de medidas, como el ATP¹ y el IFE², destinadas a las empresas y a las familias respectivamente. Estas medidas se contabilizan en las arcas del fisco como un costo directo de 1.330 mil millones de pesos, lo que representó el 4,9% del PBI. Sumado a los créditos y garantías otorgadas a las empresas por \$530 mil millones, es decir, un 2% del PBI adicional.

A pesar de la caída de la actividad, se observó que las herramientas del eCommerce, que ya existían pero que muchos vendedores y/o compradores no las utilizaban, fueron de mucha utilidad para el sostenimiento de las empresas y los puestos de trabajo en este tiempo. De hecho, para 2021, un informe de Euromonitor proyecta un crecimiento del eCommerce en Argentina del 64%, continuando la tendencia de 106% durante 2020 vs 2019.

Gráfico 4: Evolución del eCommerce en Argentina. 2015-2021.

¹ Aporte otorgado para los trabajadores en relación de dependencia.

² Subsidio denominado Ingreso Familiar de Emergencia.



Fuente: Euromonitor (referenciado por Google Survey, 2020)

Según el informe de la CACE (2021), la facturación anual del 2020 alcanzó los 905 mil millones y fue propulsado por más de 20 millones de compradores en línea. La pandemia resultó propicia para que se vendieran 251 millones de productos (72% más que en 2019), a través de 164 millones de órdenes de compra (84% más que en el año prepandemia).

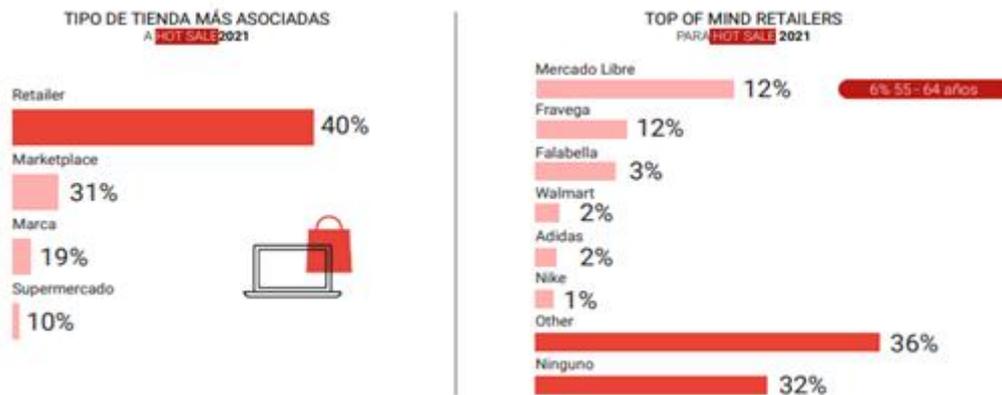
El ticket promedio en el 2020 fue de \$5.519, siendo el de alimentos y bebidas el rubro que más creció, con un crecimiento del 260% con respecto al del año anterior. Los 4 rubros que más facturaron en 2020 fueron:

- TV, equipos de audio, consolas, TI y telefonía: \$ 153.122 millones (+231% vs 2019)
- Alimentos, bebidas y artículos de limpieza: \$ 149.727 millones (+260% vs 2019)
- Artículos para el hogar (muebles y decoración): \$ 119.078 millones (+206% vs 2019)
- Electrodomésticos (línea blanca y marrón): \$ 67.441 millones (+154% vs 2019)

Es interesante destacar que por el efecto pandemia, el rubro de pasajes y turismo, que años anteriores venía en franco ascenso, sufrió una merma significativa (-48%) en el 2020.

Un estudio de Google Survey (2020) indicó que los eventos de comercio electrónico organizados por el mismo organismo (CACE), como Hot Sale y Cyber Monday, tuvieron cada vez más importancia en el país. El 40% de los compradores accedieron a ofertas que publicaron los retailers, y este fue el sector que más se benefició. En segundo lugar, se destacó el interés de los compradores por los productos ofrecidos desde los marketplace, que a su vez se nutre de los comercios de distintos tamaños que utilizan sus servicios. El estudio también destaca la enorme oportunidad de crecimiento que existe para este tipo de evento. Se destaca, además, que 90 días antes del mismo, 43% de los internautas NO conocen Hot Sale.

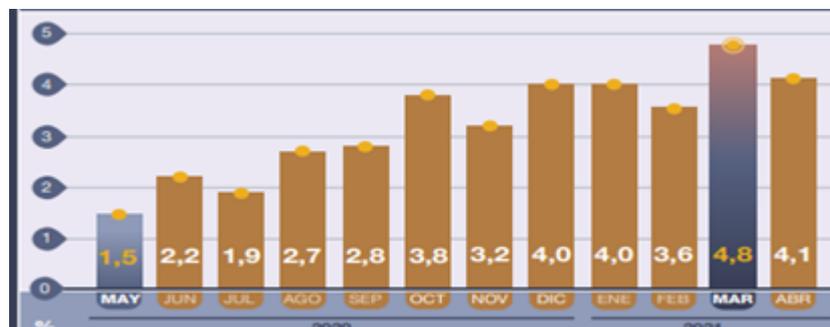
Gráfico 5: Tipo de tiendas asociadas a la compra en eventos como Hot Sale.



Fuente: Google Survey (2020)

La inflación³ en Argentina es actualmente una de las más altas a nivel mundial. Las expectativas de los especialistas y de la sociedad hacen prever aceleraciones del ritmo de inflación en los próximos meses a causa de la elevada emisión monetaria que el gobierno efectúa para hacer frente a los gastos en que se incurrió a causa de la pandemia y la disminución de ingresos. El INDEC (2021 b) midió al mes de marzo 2021 como el mes con mayor aumento de precios del último año con 4,8%. La variación interanual entre mayo de 2020 y abril de 2021 fue del 46,3%. Los mayores aumentos se registraron en prendas de vestir, alimentos y bebidas.

Gráfico 6: Variación de precios en Argentina. Periodo mayo 2020 – abril 2021.



Fuente: INDEC (2021b)

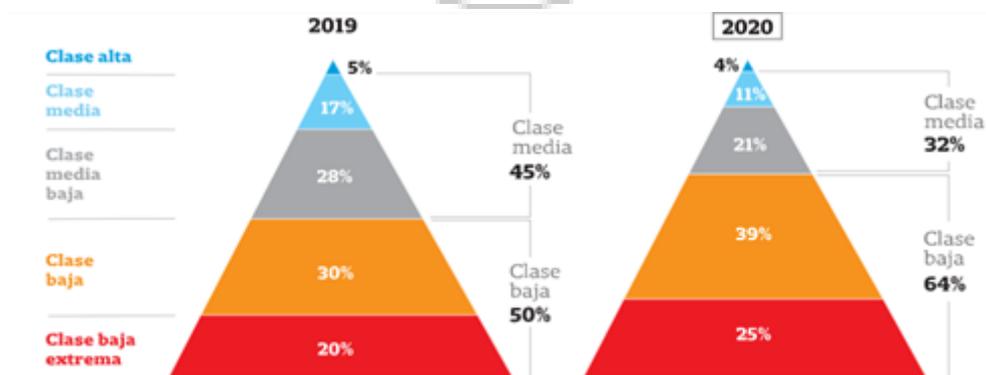
³ Es el aumento sostenido y generalizado de los precios en una economía.

2.1.3. Factores Sociales

Argentina está habitada por alrededor de 45,3 millones de personas, según las estimaciones del INDEC. En cuanto a los factores sociales más relevantes del entorno, se destacan el aumento de la pobreza, la indigencia, la movilidad social, entre otros. Los problemas económicos y políticos que se detallaron anteriormente, impactaron en la estructura social de manera muy profunda. Se observa que las clases sociales están cambiando su composición, aumentando la brecha entre los ricos y los pobres. Esto implica que cada vez sea más difícil ascender de clase social.

En el estudio de clases sociales, se observa un incremento de las clases baja y baja extrema en el año 2020. Así, las clases sociales bajas pasaron de representar el 50% de la población a un 64%. Esta modificación se asocia a una disminución del peso de la clase media del 45% al 32% en tan solo un año. En tanto, la clase alta no tuvo modificaciones importantes y representa actualmente al 4% de los argentinos.

Gráfico 7: Pirámide socioeconómica de Argentina. Año 2020.

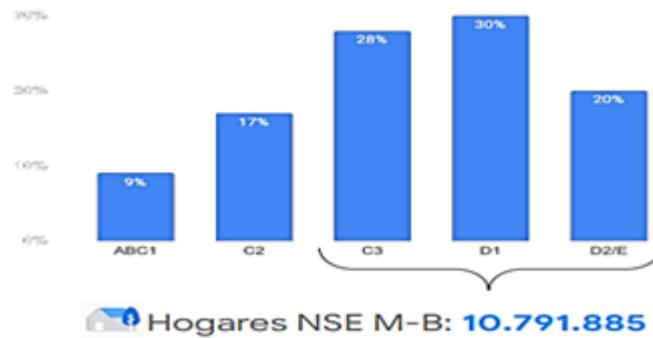


Fuente: Moiguer sobre la base de datos de CEPAL (2020)

Desde la óptica de los hogares y el nivel de consumo, se estima que en Argentina se constituyen 13,8 millones de hogares, de los cuales el 78% pertenece a los Niveles Socioeconómicos Medio-Bajo⁴ (Google, 2019).

Gráfico 8: Distribución de hogares por NSE. Argentina.

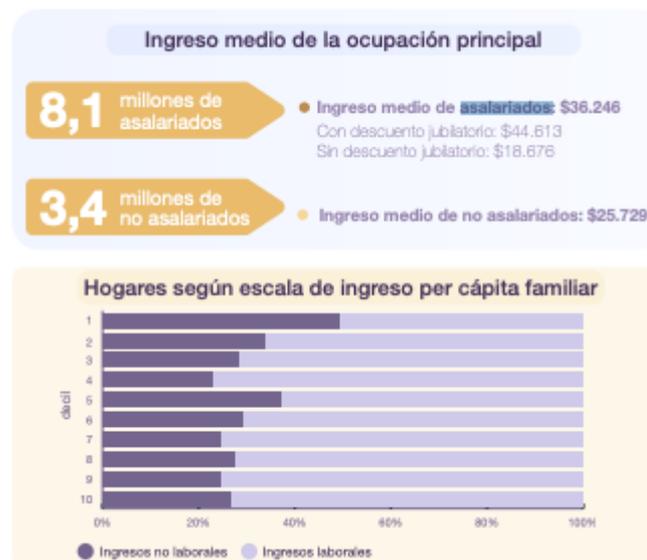
⁴ En siglas: NSE M-B. Está compuesto por los hogares de los estratos C3, D1 y D2/E.



Fuente: Google (2019)

El segmento retail depende especialmente de la evolución de los ingresos de esta población, la cual depende a su vez de los niveles de empleo y actividades económicas. El INDEC (2021 c) estima que en el país hay 8,1 millones de asalariados y 3,4 millones de no asalariados. Las brechas son cada vez más marcadas entre las personas que mayores ingresos reciben y aquellas de los deciles inferiores; esto genera más desigualdad en el acceso de oportunidades y el consumo.

Gráfico 9: Asalariados en Argentina.



Fuente: INDEC (2021c)

Otro aspecto social a destacar es el cambio cultural importante que está atravesando el país, donde se demanda el respeto de los derechos de las personas, la libertad y el trato igualitario. Las acciones de los individuos y de las empresas no son evaluadas de la misma manera que décadas atrás. Es un tiempo de grandes debates y

cambios de paradigmas, que permiten plantear nuevas actitudes ante los problemas de la sociedad moderna.

En ese contexto, las empresas diseñan nuevos planes estratégicos para conquistar a este público exigente, disruptivo y diverso. La Responsabilidad Social Empresarial, la integración del consumidor al proceso de decisión de la empresa y las actividades colaborativas son algunas de las acciones que se imponen en el nuevo mercado local y mundial. Los consumidores no solo buscan productos y servicios para satisfacer sus necesidades, sino que buscan nuevas experiencias en cada una de sus transacciones (Accenture, 2019). Esta búsqueda define nuevos roles de los consumidores ante el mercado, entre los que se destacan el consumidor conectado, sobreinformado, experiencial, impaciente, no propietario, hiper personalizado, responsable y saludable (Coto Consulting, 2018).

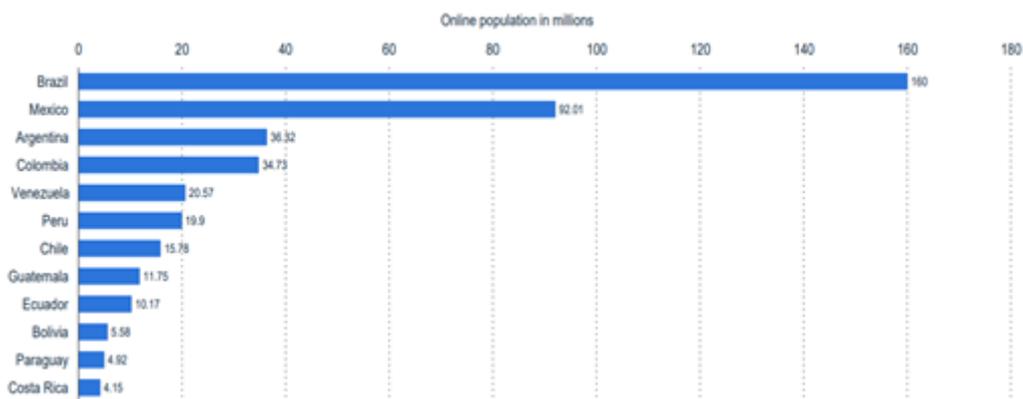
2.1.4. Factores Tecnológicos

Argentina tiene tradición en el desarrollo del sector tecnológico, por la cantidad de consumidores digitales que existen y el uso que se le da a la tecnología a través de innovaciones y emprendimientos. Los avances tecnológicos de otros países suelen tener una demora en llegar al país, a causa de ciertas restricciones a las importaciones y a los altos costos que se registran por tener un tipo de cambio alto.

No obstante, se disponen de algunas propuestas y herramientas públicas para estimular el desarrollo tecnológico y la innovación en todo el territorio nacional. Hay programas de ayuda económica como el FONTAR para subsidiar parte de la inversión tecnológica, capacitadores, incubadoras de proyectos, etc. Desde el lado de los usuarios tecnológicos, cabe destacar que en los últimos años se incrementó la demanda de smartphones, notebooks y otros elementos de conexión a la red. Las encuestas de Statista (2021) indican que más de 35 millones de personas son usuarias de Internet; este número viene incrementándose año a año en el país y lo posiciona como el tercero de Latinoamérica con mayor cantidad de usuarios; solamente detrás de Brasil (160 millones) y México (92 millones).

También se registraron 34 millones de usuarios activos en medios o redes sociales, teniendo un aumento de casi 7% a diferencia del abril del año 2019 (We are social, 2020). Las compañías de telefonía móvil indican que hay 58,2 millones de dispositivos móviles conectados, es decir que hay un 29% más de teléfonos celulares que habitantes en el país.

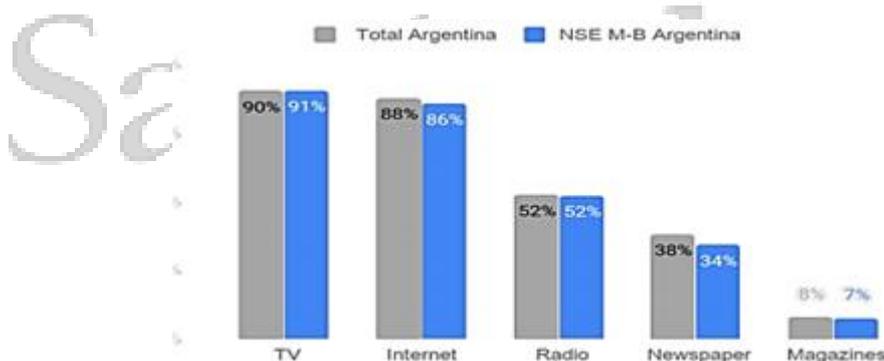
Gráfico 10: Usuarios de Internet en América Latina. Año 2021. En millones de habitantes.



Fuente: Statista (2021)

El análisis sobre el uso de las tecnologías de la comunicación o TIC no varía significativamente según el género del usuario, pero sí lo hace al segmentar por edad y por NSE. Cabe destacar que el alcance y uso digital es transversal en todos los NSE descritos anteriormente. De hecho, en los niveles socioeconómicos medio y bajo, los medios digitales tienen una mayor llegada que los medios off” (Google, 2019: 4). De esta población, en promedio, se conecta a Internet un 78% a diario y tiene un Smartphone un 81%.

Gráfico 11: Penetración de medios en Argentina.



Fuente: Google (2019)

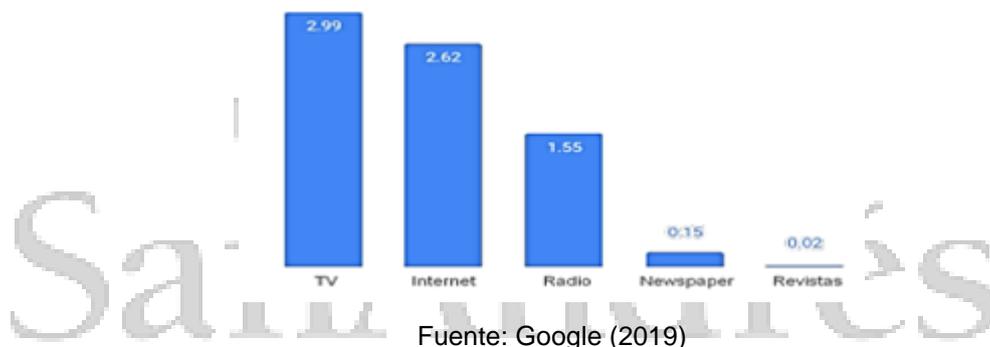
Tabla 2: Porcentaje de la población que utiliza bienes y servicios de las TIC, según grupo de edad. Argentina. Año 2020.

Grupo de edad	Usa Internet	No usa Internet	Usa computadora	No usa computadora	Usa celular	No usa celular
4 a 12 años	72,1	27,9	36,9	63,1	50,1	49,8
13 a 17 años	90,7	9,3	56,0	44,0	88,0	11,9
18 a 29 años	91,9	8,1	50,7	49,3	95,9	4,1
30 a 64 años	85,3	14,7	43,1	56,9	94,6	5,4
65 años y más	47,7	52,3	19,0	81,0	67,7	32,2
Total	79,9	20,1	41,4	58,6	84,3	15,7

Fuente: Elaboración propia en base a INDEC (2020)

Los argentinos están conectados a lo largo de todo el día y se estima que pasan 2,6 horas en los medios digitales, solo superado por el tiempo que pasan mirando TV.

Gráfico 12: Promedio de horas al día consumidas en medios por los argentinos.



Fuente: Google (2019)

2.2. Análisis de Mercado

Para determinar las fuerzas que afectan directamente al proyecto se utiliza el análisis de las 5 fuerzas o la Cruz de Porter. El análisis incluye conocer la rivalidad entre los competidores existentes, la amenaza del ingreso de nuevos competidores, la aparición de nuevos servicios sustitutos, el poder de negociación de los clientes y el poder de negociación de los proveedores.

2.2.1. Rivalidad entre competidores existentes

A medida que la adopción digital crece, los recorridos de los consumidores se vuelven más engorrosos y complejos. Aun así, cabe destacar que el Buscador de Google es el principal punto de contacto digital durante el proceso de compra de un producto / servicio. Tal cómo fue explicado anteriormente, este proceso no es lineal. Alistair Rennie y Jonny Protheroe, del equipo de Estadísticas de consumidores de Google realizaron una investigación (2020) en la que comenzó a tomar forma un modelo actualizado de toma de decisiones. En el centro de este modelo, se encuentra el desorden intermedio: un espacio complejo entre los disparadores y la compra, en el que se ganan y se pierden clientes.

Las personas buscan información sobre productos y marcas de una categoría y, luego, sopesan todas las opciones. Esto se corresponde con dos modos mentales diferentes en el desorden intermedio: la exploración, una actividad expansiva, y la evaluación, una actividad restrictiva. Cualquier acción que una persona realice en una amplia variedad de fuentes en línea, como motores de búsqueda, redes sociales, agregadores y sitios web de reseñas, puede clasificarse en uno de estos dos modos mentales.



Las personas recorren estos modos gemelos de exploración y evaluación, repitiendo el ciclo tantas veces como sea necesario para tomar una decisión de compra.

En Argentina se observa que hay una gran utilización de las categorías Tecnología, Finanzas y Viajes; pero un uso comparativamente más bajo de Ventas Minoristas (Google y Kantar, 2020a). La explicación viene dada porque la mayoría de los productos esenciales para el hogar y el cuidado personal implican compras de menor costo y esto desalienta la indagación en el buscador.

Por ello, los retailers que venden en línea suelen tener varias plataformas a su disposición y operar en cada una de ellas a manera de diversificación; sin embargo, esto demanda mayor dedicación. Pueden desarrollar su propia página web, donde exponen todos sus productos, con características, precios y formas de pago. Pero además pueden optar por vender en los llamados marketplaces y a través de las redes sociales como Facebook e Instagram.

Dentro de estas opciones, existen varias herramientas que le permiten a las tiendas vender sus productos y a los compradores potenciales comparar los precios que ofrecen cada una; como el caso de Mercado Libre, Amazon, e-Bay, Ali Express, etc. Estas empresas, marketplaces, cobran una comisión sobre ventas a las empresas por pertenecer y vender sus productos. Lo que las destaca de cualquier otra plataforma de venta que aparece es la tracción de clientes que producen. Muchos compradores que quieren saber el precio de un producto, ingresan inmediatamente a una de estas tiendas a pesar de no tener la intencionalidad de comprarlo en ese momento. Un relevamiento de Wunderman Thompson (2020) en 6 países muestra que el 64% de las búsquedas de compradores online comienza en Amazon. Incluso puede ser que solo les sirva de referencia para luego buscarlo en otro sitio. El esfuerzo de venta de los oferentes se reduce porque es la marca de la página la que atrae a los clientes, ya sea por la seguridad que ofrecen, la imagen, la facilidad de elección y pago, etc.

Gráfico 13: Dónde comienzan los compradores online su research.



Fuente: Wunderman Thompson (2020)

Estas plataformas consiguieron captar el mercado gracias a su elevado nivel de publicidad, estudio de las preferencias de los clientes, métricas sobre las operaciones que son luego ofrecidas a los vendedores y acumulación de experiencias de compra

satisfactorias. Es por ello que la rivalidad de los competidores se percibe alta. Las plataformas están en la búsqueda permanente de nuevas propuestas para satisfacer todas las necesidades que les surgen a los consumidores y realizan acuerdos estratégicos con empresas que se encargan de la logística y las pasarelas de pago, incluso desarrollan ellas mismas las soluciones necesarias.

2.2.2. Amenaza de nuevos competidores

El auge de las plataformas de ventas colaborativas o marketplace generaron y generan el interés de muchos emprendedores y empresarios que buscan lanzar alguna startup que compita con las mencionadas anteriormente. Sin embargo, hay que destacar que la mayoría de estas empresas no prosperan porque hay barreras que las frenan. En primer lugar, se requiere una inversión muy alta en publicidad en poco tiempo. Las nuevas plataformas necesitan llegar rápidamente al mayor número de usuarios de Internet y generar curiosidad en esta nueva marca. En segundo lugar, se necesita vencer el temor o la desconfianza de los usuarios. Las nuevas plataformas no suelen tener muy aceptada la operatoria y esto puede generar problemas en el momento de concretar la transacción o enviar el producto. Es muy importante la recomendación de los usuarios a otros.

En tercer lugar, hay una barrera de ingreso de vendedores. Los vendedores decidirán registrarse si perciben que pueden vender los productos que ofrecen concretamente. Si las nuevas plataformas tienen pocas conversiones por ser incipiente su arribo al mercado, los vendedores se desalientan y no crece la oferta de productos. Esta falta de oferta, ya sea en variedad de productos o en diversidad de vendedores, desalienta a su vez a los compradores, que optan por no buscar en esa plataforma.

2.2.3. Entrada de sustitutos

En este último tiempo, los programadores informáticos están desarrollando herramientas que faciliten la creación de páginas web para que cada empresa pueda obtener y customizar su propio canal de venta online. Algunos vendedores prefieren diversificar sus posibilidades de venta y participan en todos los canales disponibles y otros prefieren enfocarse en uno en particular. Las páginas propias reducen los costos por venta, pero tienen menos afluencia de público. El vendedor tiene que encargarse de hacer su propia publicidad y generar tracción a la página.

Los vendedores buscan siempre nuevas alternativas que aumenten el número de ventas y reduzcan los costos asociados. Es por ello que estarían dispuestos a probar nuevos servicios que ofrezcan mayores beneficios para su comercio.

2.2.4. Poder de negociación de los proveedores

En el caso bajo análisis, se consideran proveedores a los desarrolladores informáticos, programadores e ingenieros informáticos; así como también a las plataformas de eCommerce que automatizan la creación de una tienda online. Para contar con más herramientas que faciliten el acceso y la carga de productos en la página, Buy On Google requiere también la provisión de servicios de plataformas como VTEX, Tienda Nube, Shopify, Magento, etc. Estas plataformas incentivan el desarrollo del ecosistema de eCommerce y están en continuo desarrollo.

Según Tienda Nube (2020), estas plataformas de eCommerce no son más que SaaS (modelo de distribución y comercialización de Software): una solución completa para crear una tienda en línea. No requieren de conocimientos técnicos ni experiencia —como configurar el código del sitio y su alojamiento— se considera un software sencillo y fácil de usar.

VTEX es una plataforma de comercio digital componible, conectada y completa. Marcas como Coca-Cola, Levi's, Motorola, Walmart, SONY, Avon, Carrefour, Nestlé, entre otras, la utilizan para vender sus productos. VTEX cuenta con amplias funcionalidades para implementar operaciones comerciales con el time-to-market más rápido (VTEX, 2021). El principal beneficio que ofrece a los vendedores es la unificación de todos sus canales de venta. Para ello, integra los pedidos y el stock en todos los canales, optimizando el fulfillment y la entrega. Con la utilización de VTEX se puede lograr un tiempo de implementación ágil, con un notable aumento de la tasa de conversión. La firma logró mejorar los accesos orgánicos y permite la migración de datos desde otra plataforma denominada Magento.

Magento, por su parte, es una plataforma de código abierto para el comercio electrónico. Tiene más de 13 años de desarrollo, ya que fue creada en 2008 en el estado de California. Está equipada con muchas características que permiten a los desarrolladores implementar nuevos archivos del núcleo y ampliar las funcionalidades añadiendo otros módulos. Por otro lado, Magento permite a los usuarios integrar varios nombres de dominio en el panel de control y gestionar varias tiendas en el mismo panel de administración, es decir, que permite la configuración de un market place. Entre las principales funcionalidades, Magento permite una gestión de productos configurables

(como la selección de color y tamaño del producto a vender), el cross-selling y up-selling, la generación de estadísticas útiles y módulos para la fácil importación o exportación de catálogos o el repositorio de los productos desde fuentes externas. Este es el principal atractivo para enlazarlo con Buy On Google.

La Tienda Nube es una plataforma muy utilizada para crear tiendas digitales propias. El comerciante puede diseñar la tienda, subir sus propios productos, actualizar el stock e integrar diferentes medios de pago como Mercado Pago, Todo Pago, PayU, PayPal o alguno que sea personalizado. Incluso Tienda Nube (2021) conecta con un servicio de logística externo, como OCA o Correo Argentino. Los comercios pueden sincronizar sus ventas por Tienda Nube y Facebook Shop o Instagram Shopping.

Shopify es una plataforma que, al igual que Tienda Nube, permite crear un sitio web de eCommerce sin conocimientos informáticos previos. Se customiza la tienda con los logos y colores que el comerciante desea. Shopify brinda asesoramiento de profesionales para que el comercio pueda crecer. Actualmente, Shopify (2021) tiene más de 1,7 millones de negocios creados en su plataforma alrededor del mundo. En otros países, Buy On Google ya ofrece enlazar la totalidad de los productos a través de Shopify.

Principales Plataformas para creación de una tienda de eCommerce en Argentina.



Fuente: Elaboración propia

En resumen, entre las posibilidades de configuración más comunes que ofrecen estas plataformas, destacan: personalización del diseño, publicación de productos (fotos y descripciones), gestión de envíos y métodos de pago, integración con herramientas de marketing y administración avanzada de SEO. También encontramos el modelo Open Source; en este caso, los servidores alojan las páginas web.

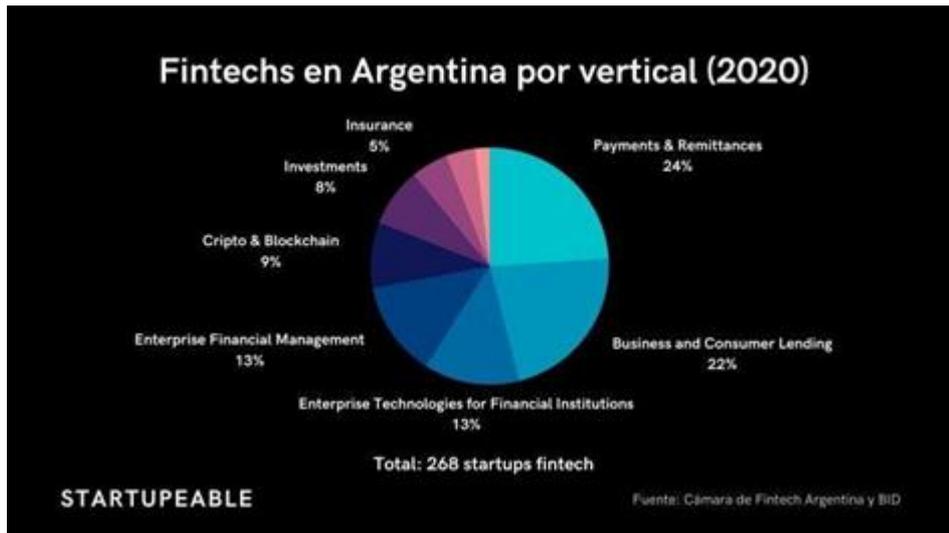
El desarrollo y mantenimiento del software (que ya se aplica en otros países, pero hay que adecuarlo para Argentina) es muy importante. Es necesario prestar un servicio óptimo durante las 24 horas del día, brindarles seguridad a los usuarios para que realicen sus transacciones por medio de la aplicación y permitir la evolución

constante de la plataforma para optimizar las herramientas. Se percibe un moderado poder de negociación de los profesionales del rubro informático ya que en el mercado hay mucha oferta, pero el servicio no es estandarizado. Cuanto más especializado es el proveedor, más poder de negociación tiene.

La relevancia que están tomando las fintech en la región y en Argentina particularmente también deben considerarse a la hora de realizar un análisis. Esta industria emergente utiliza tecnología para entregar servicios financieros de manera eficiente, ágil, cómoda y confiable, reduciendo el costo de trabajar con dinero o habilitando mercados/productos completamente nuevos, también apoyando al aumento de la bancarización. Según un estudio de Google (2021), el interés en la categoría continúa en aumento, creciendo 30% vs 2020, y teniendo un caudal de 30M de búsquedas diarias. Al igual que en el Retail, los consumidores esperan que las compañías de servicios financieros anticipen y ofrezcan propuestas que aborden sus necesidades de todos los días con experiencias personalizadas.

Según el sitio web Startupeable (2020), entre el 2018 y el 2020, la cantidad de startups fintech en Argentina ha aumentado en poco más del doble, pasando de 133 a 268 fintech. Dentro de ellas, el mayor número de fintech argentinas se encuentra en la Ciudad de Buenos Aires, seguida por la Provincia de Buenos Aires, Córdoba y Mendoza. En cuanto a las verticales fintech en Argentina, la que cuenta con el mayor número de fintech es la de Payments & Remittances, desplazando del primer puesto a la de Business and Consumer Lending. Este hecho fue influido por los efectos de contracción del crédito, mayor morosidad y alza de tasas, lo que ocasionó una ligera contracción de la vertical. Al 2020, el 24% del total de fintech eran de Payments & Remittances y el 22% eran de Business and Consumer Lending.

Gráfico 14: Fintech en Argentina por vertical.



Fuente: Startupeable (2020)

Al respecto, eMarketer (2019) afirma que el 67% de los argentinos activos digitalmente se definen como adoptadores de fintech. Aun así, Argentina alberga una gran población no bancarizada, similar al resto de LATAM. Según datos del Banco Mundial, solo el 49% de la población mayor de 15 años tiene una cuenta bancaria. Como resultado, existe una gran oportunidad sin explotar para que las fintech se orienten al país.

A pesar de la gran población no bancarizada en el país, muchos argentinos tienen un profundo conocimiento de los asuntos financieros, incluida la inflación y los tipos de cambio diarios. La serie de problemas económicos de Argentina significa que comprender estos conceptos es una cuestión de la existencia cotidiana en el país, dijo a Business Insider Intelligence Stefano Angeli, director ejecutivo de Rebanking de banco digital. Esta opinión es compartida por expertos de la industria en general, con el fundador de Ualá, Pierpaolo Barbieri, y Juan Pablo Bruzzo, cofundador y CEO de Moni y presidente del grupo de la industria fintech Cámara Argentina de Fintech, ambos expresando puntos de vista similares en entrevistas con Business Insider Intelligence.

Gráfico 15: Fintech de origen argentino para seguir en 2021.

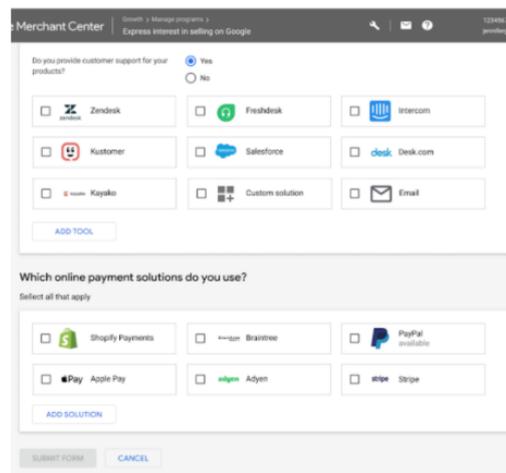
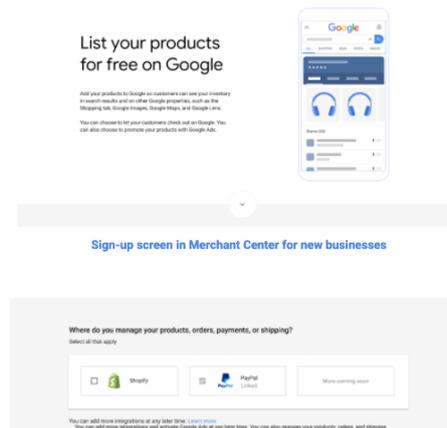


* Segmentos según el Radar Fintech de Finnovista.

Fuente: Startupeable (2020)

El lanzamiento de Buy On Google en Argentina tiene como objetivo continuar posicionado a Google cómo el mejor lugar para que las empresas se conecten con sus clientes, independientemente de dónde se lleve a cabo una compra. Es decir, ayudar a las personas a encontrar las mejores opciones y asegurar de que los vendedores de todos los tamaños tengan una manera fácil de conectarse con los clientes en línea. Es por eso que Buy On Google estará integrado con algunas de estas Fintech para el procesamiento de pagos y más. Se buscará proporcionar el mejor lugar para que todas las empresas, desde pequeñas tiendas hasta cadenas nacionales y mercados en línea, se conecten con los clientes, independientemente de dónde se produzca finalmente una compra.

En Estados Unidos, por ejemplo, Buy On Google está integrado con Shopify (plataforma de eCommerce & Payments) y PayPal (Payments):



Fuente: Google (2020)

Universidad de

2.2.5. Poder de negociación de los clientes

Hay dos tipos de clientes detectados en el servicio bajo análisis. Por un lado, se considera cliente a los vendedores que publican online y, por el otro, a los compradores de los bienes publicados. En el caso de los vendedores, su decisión de publicar y vender productos en las páginas web o marketplace depende de las tarifas o comisiones que se les cobre, de la tracción de potenciales compradores que se genere y de los beneficios que puede obtener con la venta por ese canal, como las bonificaciones del envío o la publicidad de la marca. En este grupo de clientes, su poder de negociación es bajo porque se trata de un segmento que no está organizado, es muy numeroso y diverso. Además, muchos vendedores son ocasionales o no cumplen con todos los requisitos impositivos y fiscales, lo cual dificulta otro tipo de ventas.

En el caso de los potenciales compradores, el acceso a las plataformas de venta es sencilla y no requiere ningún tipo de pago o comisión. Lo que se busca en este caso

es que los compradores se sientan atraídos de buscar los productos en la plataforma y seguro para concretar la compra luego. Este grupo tiene un poder de negociación bajo.

Los métodos de pago, junto con la excelencia en el servicio y la conexión virtual son tres elementos fundamentales de una buena experiencia de compra. Lo que más valora el consumidor respecto a este tema es:

- Que los Retailers se enfoquen en brindar una buena experiencia al cliente, tanto en línea como en tiendas físicas, para lograr la satisfacción y fidelización del consumidor.
- Que los retailers Implementen diferentes métodos de pago, pero también acepten efectivo para atraer a un mayor número de consumidores. La proporción del valor de las transacciones en efectivo seguirá siendo alta en 2025, en un 46%.
- Que los retailers adopten tecnologías virtuales en la venta online para mejorar la satisfacción del consumidor. Los consumidores buscan experiencias de la vida real y quieren la conexión que proporcionan las tiendas físicas.
- Que los retailers Inviertan en tecnología de acuerdo con su propio negocio, su nivel de desarrollo y su misión principal.

Tabla 3: Las cinco fuerzas de Porter.

Fuerza	Intensidad baja	Intensidad media	Intensidad alta
Rivalidad entre competidores existentes			X
Amenaza de nuevos competidores	X		
Entrada de servicios sustitutos		X	
Poder de negociación de los proveedores		X	
Poder de negociación de los clientes	X		

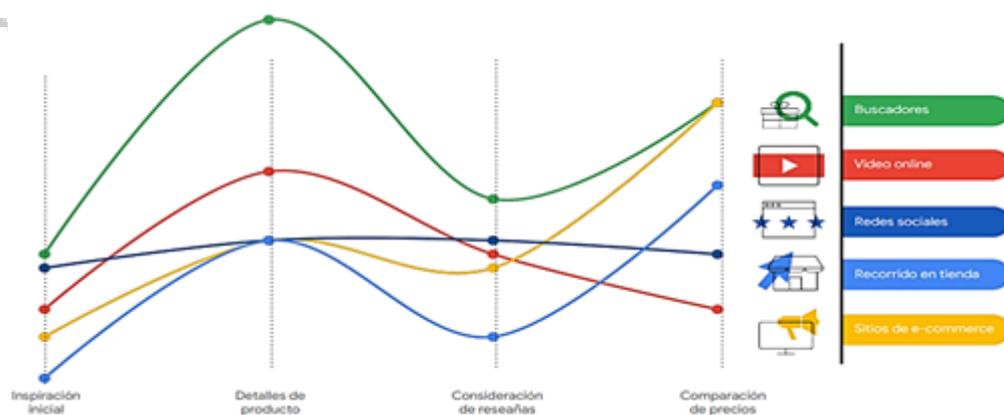
Fuente: Elaboración propia

2.3. Análisis de Competencia

Buy On Google Argentina se enfrenta a un mercado con alta competencia y muy dinámico en el surgimiento de nuevos competidores o de nuevas propuestas de los competidores existentes. En el caso bajo análisis, se debe considerar como competencia indirecta a las plataformas de venta en Argentina (como los marketplaces) y como competencia directa, a aquellos servicios de venta digital que están integrados a otros buscadores o a las redes sociales. Con respecto a este punto, se debe tener en cuenta que el servicio a ofrecer depende del buscador de Google, que es el más utilizado de todos los buscadores actualmente (Marquina, 2019); pero que hay otros servicios que se ofrecen desde Facebook o Instagram, por ejemplo.

En beneficio Buy On Google, se observa que justamente son los buscadores el canal más utilizado para indagar sobre los productos (62% de los consumidores), con independencia del punto de compra. Sin embargo, si el comprador tiene decidido comprar online, esta incidencia se incrementa al 71% de la utilización de buscadores (Google y Kantar, 2020b). Las redes sociales se ubican en un tercer puesto y los sitios de eCommerce en un quinto lugar. Esto hace muy atractiva la propuesta que se integre al buscador más utilizado actualmente, un servicio de venta ágil y fácil de usar.

Gráfico 16: Utilización de diferentes medios digitales en cada paso del proceso de compra. Argentina.

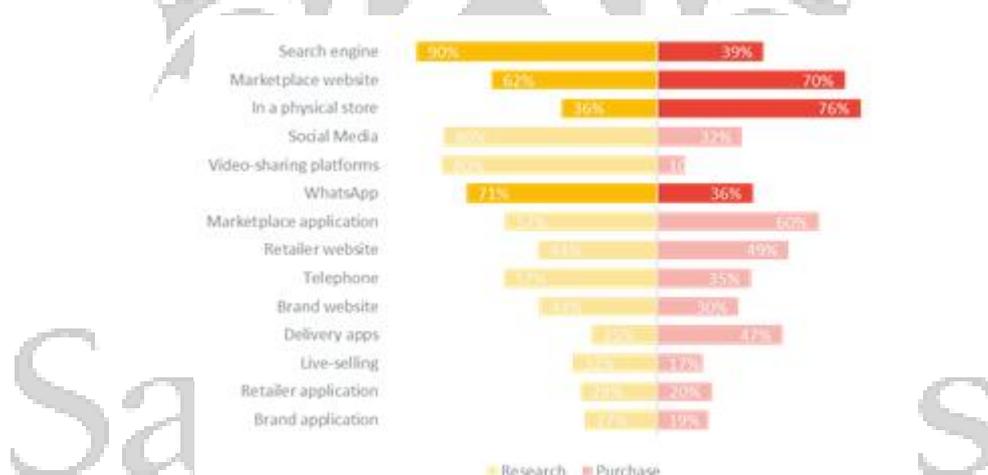


Fuente: Google y Kantar (2020b)

Dentro de las plataformas digitales, se observa que los motores de búsqueda tienen supremacía sobre Mercado Libre en el proceso de investigación, que es el principal Marketplace del país, y sobre los eCommerce en general. Las redes sociales, se encuentran sistemáticamente dentro de los tres principales puntos de contacto previos a la compra, pero no es considerada de gran utilidad (generalmente entre 10 y 20 puntos por debajo del Buscador). El Buscador y las Redes Sociales posiblemente se estén utilizando para diferentes propósitos (Buscador para información, Social para inspiración).

Es por ello que tanto Facebook como Instagram están desarrollando funciones de compra directa, es decir, sin tener que salir de la aplicación (a desarrollar más adelante). Una investigación de Euromonitor (2020) confirma el estudio de Kantar. El research se hace principalmente a través del motor de búsqueda, pero aún la mayoría de las compras suceden in-store (tienda física):

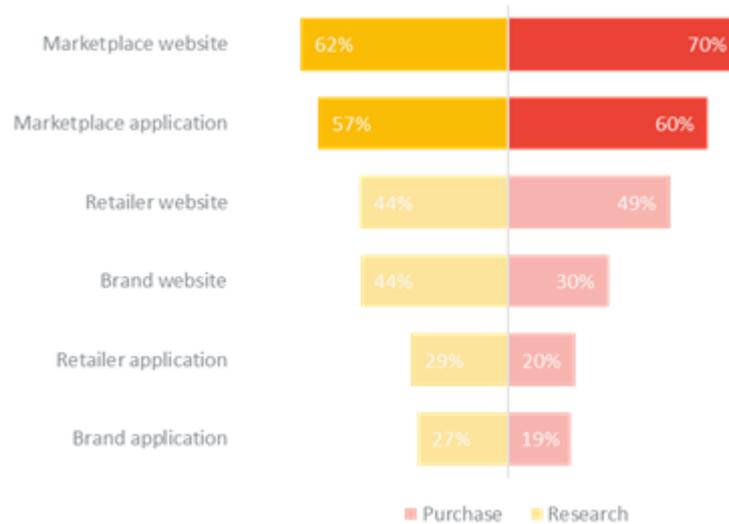
Gráfico 17: Research vs Purchase por Plataforma en Argentina.



Fuente: Euromonitor (2020)

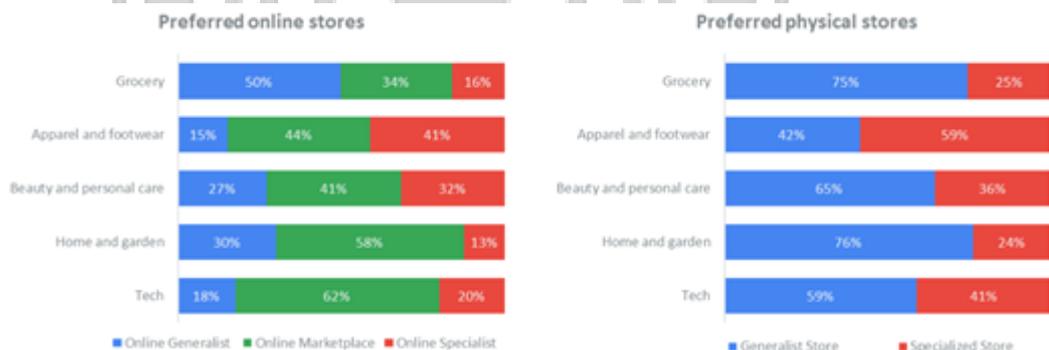
Pero en lo que respecta a la compra online, los marketplace llevan la delantera. Según el mismo informe de Euromonitor, se proyecta que el valor de los marketplace crezca 45% para 2025 estimando que el 10% de las ventas de Retail sean desde un marketplace.

Gráfico 18: Marketplace vs retailer vs Brand.



Fuente: Euromonitor (2020).

A su vez, también los marketplaces dominan la mayoría de las categorías online, con excepción de la categoría groceries (comestibles):

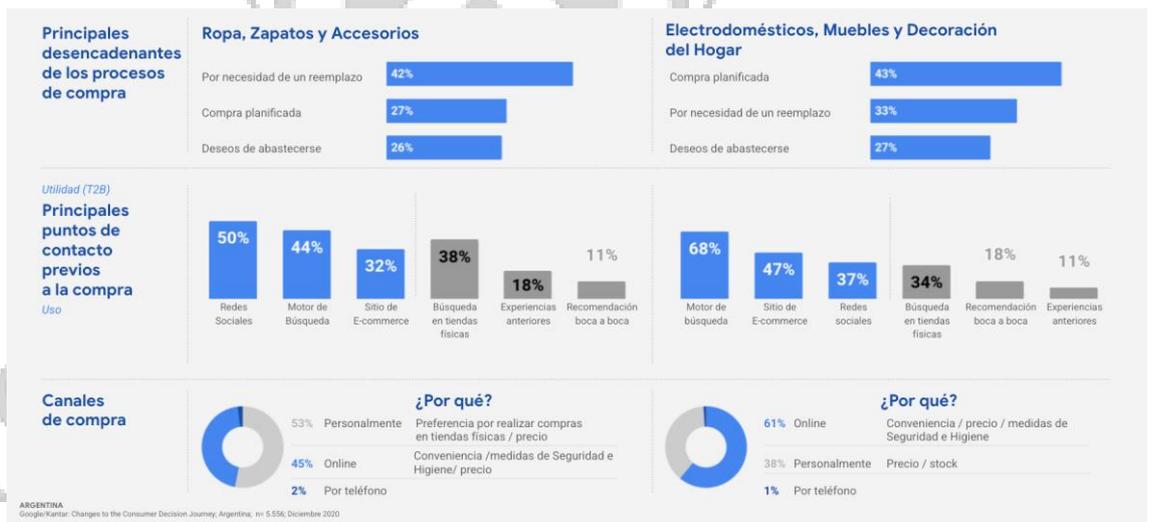


Fuente: Euromonitor (2020)

Una investigación hecha entre Kantar y Google en diciembre de 2020 sostiene lo afirmado por Euromonitor. En el caso de Provisiones, alimentos y bebidas, así como también en productos de belleza el motor de búsqueda es el principal punto de contacto, pero el canal de compra, según el 80% de los encuestados, sigue siendo de manera personal:



Quando nos referimos a ropa, zapatos y accesorios, los resultados son diferentes. Las redes sociales son el principal punto de contacto, y el canal online está casi a la par de la venta en tienda física:



En la categoría de Tecnología, la tendencia es aún más digital, siendo el motor de búsqueda y los sitios de eCommerce los dos principales puntos de contacto. Respecto al canal de compra, encontramos que un 60% de los encuestados prefiere la compra online:



Con esta información, concluimos que:

- Los motores de búsqueda, las redes sociales y las plataformas para compartir videos son los más importantes durante la etapa de investigación, mientras que el marketplace, las tiendas físicas y los sitios web de los retailers son los más utilizados para la compra.
- En Retail, las motivaciones de compra minorista son generalmente consistentes en todas las categorías, y consisten principalmente en compras planificadas y abastecimiento. Los consumidores tienden a comprar alimentos y artículos de cuidado personal en persona, pero alrededor de la mitad busca ropa, electrodomésticos y decoración en línea.
- En Tecnología, la necesidad de reemplazos o actualizaciones tiene una demanda continua para las computadoras portátiles, teléfonos inteligentes, dispositivos inteligentes y de transmisión. Las aplicaciones se utilizan principalmente para ocupar el tiempo y aliviar el estrés, o para que los consumidores aprendan algo nuevo. El canal de compra se inclina en gran medida hacia las compras en línea, aunque las visitas a la tienda siguen siendo frecuentes para compras más comprometidas, como Smartphones, computadoras portátiles y Smart TVs.
- Es solo cuestión de tiempo para que los marketplaces dominen la categoría de groceries (comestibles). Los marketplaces tienen penetración en todas las categorías excepto en la de groceries. Esta categoría es relativamente nueva, razón por la cual la penetración es baja en comparación con otras categorías. Mercado Libre lanzó su negocio de online grocery en el año 2020 y se espera que experimente un fuerte crecimiento en el corto plazo.

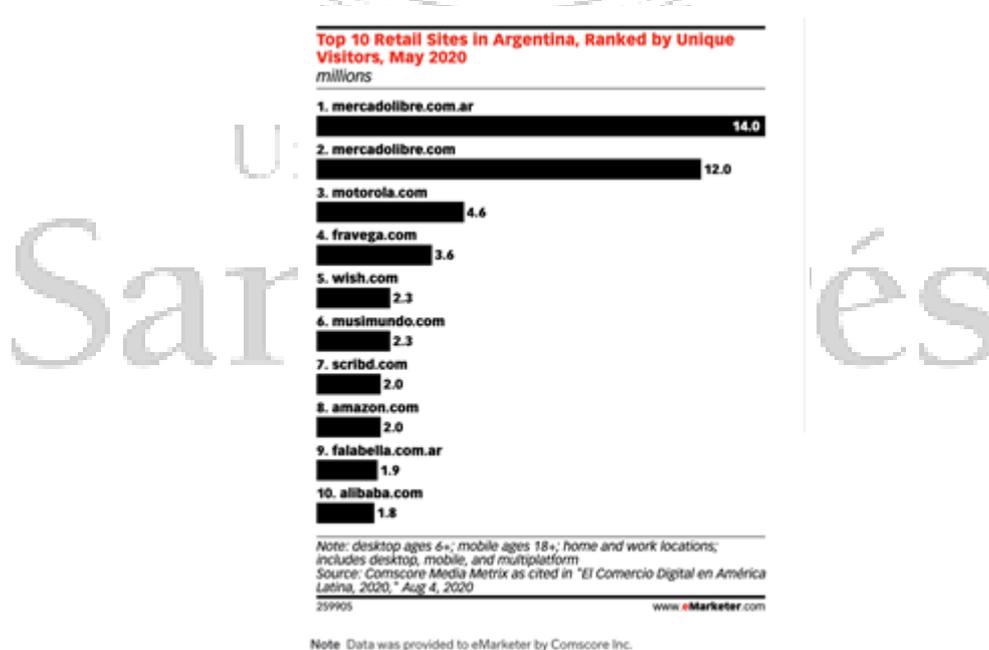
Retail:

- Provisiones (comida, bebida, productos esenciales del hogar)
- Productos de belleza y cuidado personal.
- Vestimenta, calzado, accesorios.
- Electrodomésticos, muebles de interior y exterior, decoración del hogar.

Tecnología:

- *Smartphones* (teléfonos móviles con acceso a Internet).
- Computadoras portátiles (en su versión estándar, o portátiles 2 en 1, o tablets híbridos).
- Altavoces/pantallas inteligentes.
- Smart TVs.
- Dispositivos de *streaming*.
- Aplicaciones (específicas, gratuitas o pagas).

Gráfico 19: Sitios de venta retail en Argentina. En millones de visitantes.



Fuente: eMarketer (2020)

Gráfico 20: Ventas de Mercado Libre en billones.



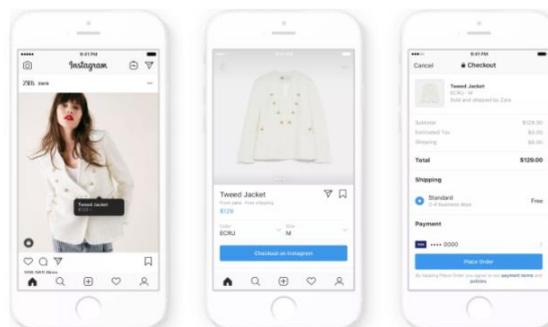
Fuente: eMarketer (2020)

2.3.1. Competencia directa

Instagram Checkout

La función Checkout permite a los usuarios realizar una compra directamente desde Instagram, creando un proceso optimizado de dos toques. Cuando el cliente detecta un producto publicado en la red social que es de su interés, puede ver todas las especificaciones y continuar con el proceso de pago. Para ello se requiere ingresar el nombre, correo electrónico, información de la facturación y dirección de envío solo en la primera transacción. La función se lanzó a manera de prueba en 2019 en Estados Unidos y solo para algunas marcas de renombre como Zara y Nike. Actualmente está ampliándose a otros países y todas las marcas que deseen participar.

Figura 1: Instagram Checkout.



Fuente: Instagram (2021)

La propuesta de valor de Instagram Checkout se basa en generar experiencias de compra perfecta y de extremo a extremo para los compradores dentro de la interfaz de Instagram. Los consumidores evitan visitar sitios web lentos o no móviles y tener que volver a ingresar su información de pago en cada sitio individual. Para los retailers, se les permite contar con un canal de distribución adicional a cambio de una estructura de tarifas. Como se trata de una red social, los comercios se benefician por la capacidad de descubrimiento de la marca y con la eliminación de la fricción con los usuarios, se generan conversiones más altas (Warren, 2020).

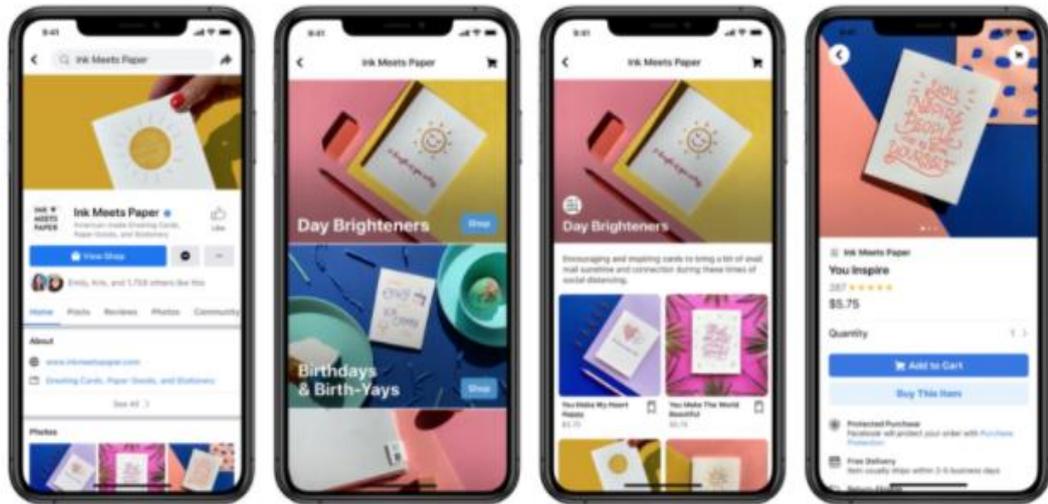
A diferencia de Instagram, Google permite que los comerciantes lleguen a los usuarios a través de la búsqueda en la web, la visualización y el video. Hoy en día, las personas tienen cientos de puntos de contacto digitales antes de una compra y ya no están siguiendo un camino lineal desde la conciencia hasta la consideración y la compra. Por eso es importante tener múltiples canales para llegar a los usuarios. Google llega a más del 95% de los usuarios de Internet a través de sus plataformas, sitios asociados y aplicaciones. En Instagram, los comerciantes solo tienen una oportunidad en una plataforma para ser descubiertos.

Facebook Shops

Es una plataforma comercial gratuita directa al consumidor (DTC) que puede describirse como un centro comercial digital. FB Shops permite a cualquiera de sus más de 140 millones de usuarios de páginas de negocios configurar un escaparate digital e interactuar con los clientes. La propuesta de valor de FB Shops destaca la integración de pagos e inventario de comerciantes y terceros (es decir, Shopify, Big Commerce, Woo, etc). Funciona universalmente a través de las aplicaciones de Facebook y las herramientas comerciales existentes. Es gratuito para que lo usen las empresas (no se requiere gasto publicitario) e incluye más funciones gratuitas y de pago. Se integra con herramientas de negocio FB nuevas y existentes (por ejemplo, Messenger y WhatsApp).

Shops es una oferta de comercio social más avanzada y representa un cambio importante en la estrategia comercial de FB. Ahora está apuntando a pequeñas empresas con poca o ninguna presencia en línea, muchas de las cuales están altamente motivadas para vender en línea debido al cierre de las tiendas físicas. Al eliminar la barrera para comprender nuevos formatos o segmentar a través de superficies, FB ha hecho que sea aún más fácil interactuar con sus usuarios. Ofrece una mayor personalización del usuario utilizando señales locales y sociales, FB puede exponer los productos y servicios más relevantes a su base de usuarios.

Figura 2: Facebook Shop.

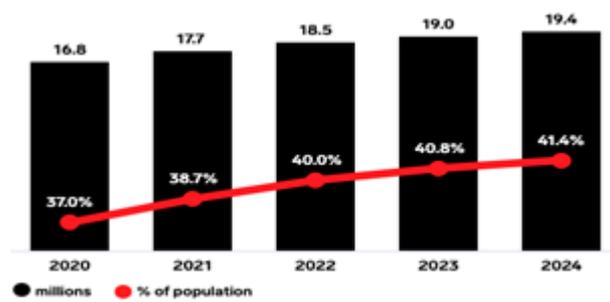


Fuente: Facebook (2021)

Cabe destacar que el lanzamiento de Facebook Shop se posiciona como una forma de ayudar a las pequeñas empresas, de las cuales el 31% había cerrado según la Encuesta de Pequeñas Empresas de Facebook. De hecho, la plataforma ayuda a los DTC a monetizar en línea e interactuar directamente con los consumidores.

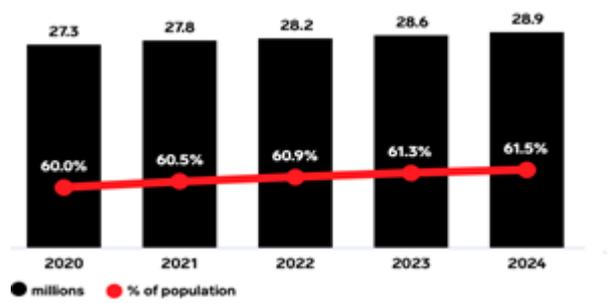
A nivel local, se observa que Instagram está aumentando su penetración en el mercado a través del incremento de los usuarios, tanto en millones como en porcentaje sobre el total de habitantes. Hacia 2024 se espera que 19,4 millones de personas usen la aplicación. En cambio, Facebook tiene una meseta en la cantidad de usuarios. La diferencia etaria de los usuarios es fundamental en la evolución de ambas redes sociales. En el Anexo se detalla la proyección detallada que Marketer (2020) hace sobre ambas.

Gráfico 21: Proyección de los usuarios de Instagram en Argentina.



Fuente: eMarketer (2020)

Gráfico 22: Proyección de los usuarios de Facebook en Argentina.



Fuente: eMarketer (2020)

2.4. Análisis de Consumidor

El consumidor está cambiando la forma de comprar. La situación de recesión económica sumada a las complicaciones por la pandemia, hizo que los argentinos se volvieran mucho más cuidadosos al momento de gastar su dinero. El estudio de Google Survey (2020) arrojó que un 76% más de compradores incrementó la búsqueda de productos en distintas tiendas y la comparación antes de adquirir. Incluso un 24% adicionalmente compara distintas alternativas en las mismas tiendas.

La pandemia generó en el 40% de los compradores un deseo permanente de abastecerse y en un 22% la inclinación de aprovechar ofertas o liquidaciones de productos que no tenía previsto adquirir (Google y Kantar, 2020a). Por otra parte, se observa un decrecimiento sustancial en las compras impulsivas. Incluso los considerados “gustos” que se suelen dar los consumidores comprando algo que los satisface, tienen una planificación para concretarse y ya no respetan únicamente el impulso inicial.

Gráfico 23: Cambio en el hábito de compra de los consumidores.



Fuente: Google y Kantar (2020a)

Según un estudio de Kantar, el 71% de los argentinos que compraron algún producto de Retail, investigaron antes online. Esta es una tendencia que se ve muy marcada, para todas las edades y niveles socioeconómicos por igual. Inclusive si lo miramos por categoría.

Este estudio, denominado "How to assist consumers in Retail" (2018), afirma que el primer lugar al que acuden los argentinos que investigan online, son los buscadores. En este momento que nos preguntamos "cuál es la mejor", de todas las opciones que tenemos, un 62% de los argentinos que investigó online para comprar utilizó buscadores y este es el principal lugar al cual acuden (Vs 48% Marketplaces). Las principales motivaciones que tienen los consumidores para usar buscadores en este proceso son:

- Conocer especificaciones y comparar
- Ver fotos
- Encontrar el mejor precio y/o promoción
- Conocer opiniones

En este proceso, los consumidores definen el dónde van a comprar y también el qué van a comprar. Justamente, ver fotos, que aparece como la segunda razón por la cual utilizan buscadores, les permite a los consumidores definir el qué van a comprar, gracias a poder visualizar como es el producto realmente. Es uno de los primeros contactos que le brindan mucha información al consumidor.

Además, en un comportamiento 'omnicanal' del consumidor, 1 de cada 3 consumidores en Argentina afirman en la encuesta que haber utilizado alguna vez el dispositivo móvil en la sucursal para tomar una buena decisión de compra. Toda la información disponible en la web se vuelve extremadamente relevante.

Se percibe que los consumidores son cada vez más selectivos, demandantes y están muy informados. Google Kantar (2019) identifica tres tipos de consumidores que se deben satisfacer en un esfuerzo conjunto de las plataformas de venta y los retailers:

- Curiosos:
 - 73%: Buscan online antes de comprar para asegurarse de elegir la mejor opción.
 - 68%: Visitan diferentes sitios de Internet antes de decidir qué y dónde comprar.
- Demandantes:
 - 50%: Desean que los negocios minoristas hagan un mejor trabajo al compartir información de inventario.
 - 49%: Comprar marcas con las que se sienten familiarizados es importante para ellos.

- 53%: Prefieren comprar en una empresa o marca que ofrezca una amplia gama de formas de conectarse con ellos.
- Impacientes:
 - 53%: Cuando desean comprar algo con rapidez, van a la tienda en lugar de comprar en Internet.

El estudio permitió validar que, al comenzar el proceso de investigación, solo el 33% de los consumidores conectados sabe dónde y en qué negocio va a comprar el producto que está pensando. Sin embargo, una vez que llegan al local físico, el 80% declara que ya tienen decidido qué producto van a comprar. No solo dónde van a comprar sino también qué van a comprar. Algo sucede en ese pasaje desde la investigación, hasta la compra que lleva a los consumidores a pasar de ni siquiera saber dónde, a elegir un lugar y un producto en particular. Y es que la investigación por Internet previa, influye mucho en la decisión de compra. El 91% de los consumidores conectados considera que su compra final fue influenciada por la investigación online previa.

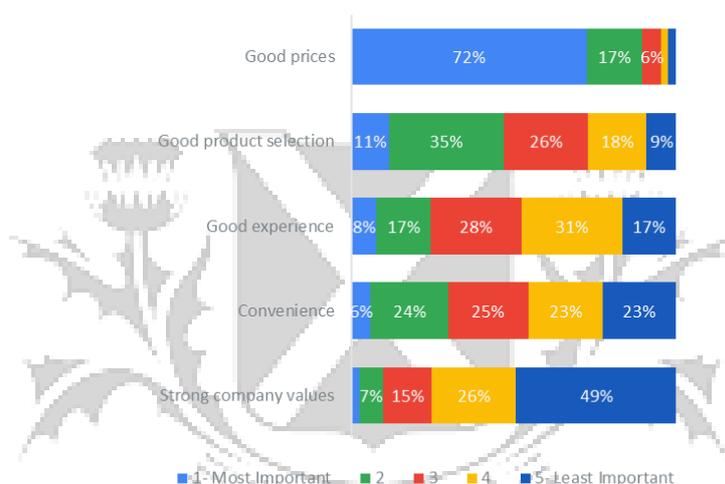
Es decir que Internet no solo es usado por la amplia mayoría para investigar antes de comprar, sino que, sobre todo, influye en esa decisión. Las ventajas que más resaltan los consumidores son la comodidad y el consecuente ahorro de tiempo, la posibilidad de comparar precios, ofertas, modelos y conocer todos los detalles del producto que van a comprar.

Por eso es clave aquí poder ofrecer información relevante, personalizada, y que permita una experiencia de compra sin fricciones. Permitirle a este consumidor, que todavía no tiene una decisión tomada, acceder a lo que busca de manera simple y veloz para que pueda decidir con la mayor y mejor información posible. Podemos entender a la investigación online como una etapa exploratoria, donde gran parte de las decisiones se van madurando. Y obviamente, es fundamental para las marcas estar presentes y asistir a sus consumidores en esta instancia clave, en que la decisión de compra empieza a gestarse, ya que las que no participen de este momento estarán dándoles a sus competidoras una ventaja importante, porque la mayoría de los argentinos que van a la web todavía no saben qué van a comprar, ni adónde. Y como vemos, esta etapa influye mucho.

Este nuevo perfil de consumidor impacta también en los factores de compra, siendo el precio el más importante. Dada la alta inflación en Argentina (42% en 2020), las opciones de pago son especialmente importantes. Los consumidores aprecian la posibilidad de que los minoristas otorguen un pago a plazos o un crédito con un período de gracia. La variedad también es un factor clave a la hora de comprar en Argentina, tanto en marcas como en productos. Por esa razón, muchos minoristas y marketplace

están ampliando su selección de productos. Los consumidores quieren poder comprar en cualquier momento y en cualquier lugar, pero la atención al cliente también es muy importante. Las generaciones mayores prefieren los minoristas con un "contacto humano" en caso de necesitarlo. A pesar de que los consumidores a menudo afirman que se preocupan por los valores de la empresa, este es el factor menos importante, y los consumidores priorizan el precio y la variedad.

Gráfico 24: Factores más importantes a la hora de la compra en Argentina.



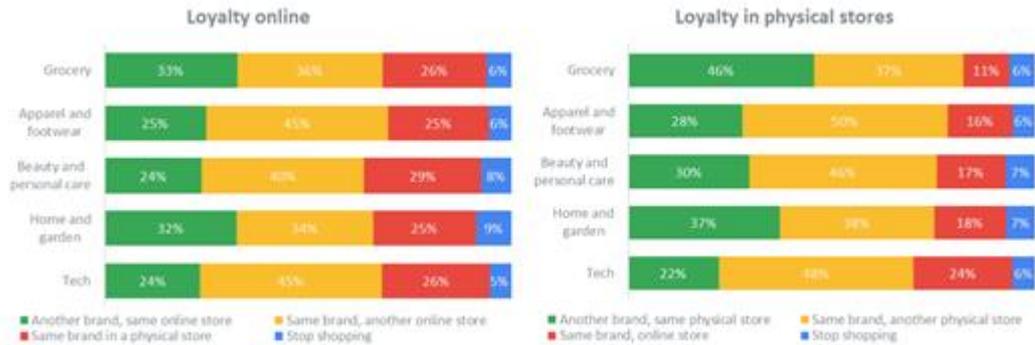
Fuente: Euromonitor (2020)

La búsqueda de precios también está vinculada a la fidelidad hacia determinada marca. El aspecto de fidelidad de los clientes por las diferentes marcas es muy relativo en la actualidad. Otro estudio de Euromonitor destaca que los consumidores tienden a ser más fieles a las marcas en su compra online que en la compra en tienda física. El consumidor argentino es más leal a los productos de tecnología y ropa tanto en las tiendas físicas como en línea.

Los consumidores tienden a ser más leales a una marca cuando compran en línea que en tiendas físicas, ya que pueden buscar fácilmente en una tienda diferente para encontrar la marca deseada. A su vez, son cada vez más conocedores de la tecnología, por lo que el proceso de investigación se está convirtiendo en una experiencia cada vez más compleja, con varios puntos de contacto, pero enriquecedora.

En términos de categoría, la fidelidad aumenta cuando se trata de tecnología, impulsados por la durabilidad y la relación calidad-precio. Luego encontramos la vestimenta, impulsada por el estilo que ofrece determinada marca. Sin embargo, la lealtad está directamente vinculada a la experiencia de compra, independientemente de la marca o el retailer.

Gráfico 25: Fidelidad online vs Fidelidad en tienda.

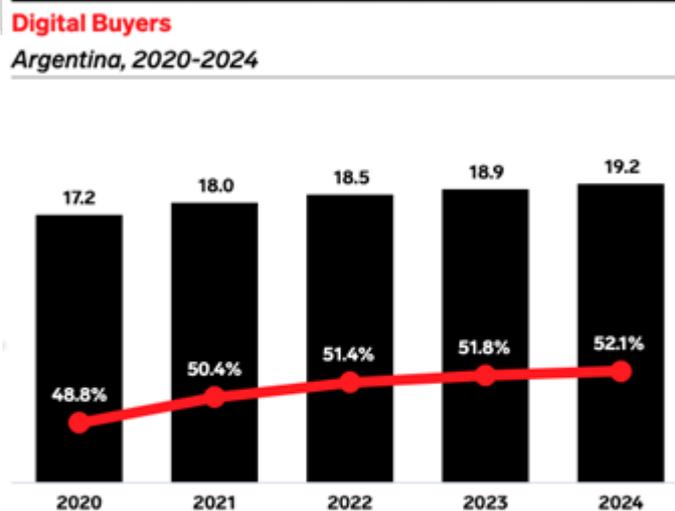


Fuente: Euromonitor (2020)

En cuanto a los anuncios publicitarios, el estudio de Google (2020) destaca que los medios online logran concentrar el 38% de la atención del público, seguido de la TV (34%). Todos los demás medios publicitarios como la cartelería en la vía pública, radio, newspaper, etc. están por debajo de estos indicadores.

Con respecto a las expectativas sobre la evolución de la compra-venta digital en Argentina, se observa un escenario muy alentador. Según las estimaciones de eMarketer (2020), los compradores digitales en Argentina están en ascenso. Se espera que más de 19 millones de personas sean compradores digitales hacia el 2024, lo que representaría el 52,1% de la población total. Este incremento se percibirá más acelerado en el próximo año y luego se irá desacelerando.

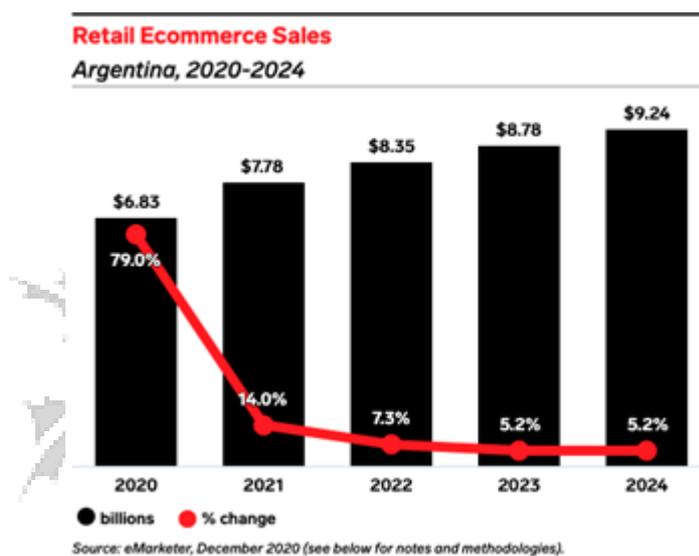
Gráfico 26: Compradores digitales, 2020-2024. Argentina.



Fuente: eMarketer (2020)

Por su parte, la misma fuente estima que los vendedores o retailers digitales van a poder incrementar la cantidad de unidades y cuantía de su facturación. Concretamente, las ventas totales podrían subir un 50% en términos reales incrementando la participación sobre las ventas retail totales (offline + online) de 5,8% en 2020 a 6,9% en 2024.

Gráfico 27: Ventas Retailers eCommerce, 2020-2024. Argentina.



Fuente: eMarketer (2020)

2.5. Análisis Interno

La misión de Google es organizar la información mundial para que sea universalmente accesible y útil. Por eso, con el buscador se facilita el descubrimiento de todo tipo de información procedente de una amplia variedad de fuentes. Cabe destacar que hoy en día, la información no se limita a páginas web, sino que incluye imágenes, vídeos, noticias, resultados deportivos y muchos otros tipos de contenido.

La información que se muestra con prioridad responde a los factores de actualización y al perfil de preferencias del usuario. Siguiendo sus principios de privacidad, Google crea herramientas y ofrece explicaciones para ayudar a los usuarios a entender cómo utilizar los datos para que la búsqueda resulte más útil. Por su parte, los anuncios permiten ofrecer la búsqueda de forma gratuita y accesible para todos, pero también es lo único que Google vende.

Con el objetivo de contribuir a que la web esté llena de contenido actual y útil, Google ayuda a usuarios, editores y empresas de todos los tamaños a triunfar online y darse a conocer. Para ello, a partir de los resultados de búsqueda, Google dirige a los usuarios a ciertos sitios web, grandes y pequeños, proporcionando recursos y herramientas a los propietarios de estos sitios para ayudarles a tener éxito.

Buy On Google es un producto de Google que busca apoyar al comercio electrónico y especialmente a los comerciantes retailers, eliminando las comisiones por las ventas realizadas en la plataforma. Ya se aplicó en Estados Unidos y en Francia y se propone la aplicación en Argentina.

El lanzamiento de Buy On Google en Argentina busca ayudar a las personas a encontrar las mejores opciones y asegurarse de que los vendedores de todos los tamaños tengan una manera fácil de conectarse con los clientes en línea. Con este producto, Google buscará trazar un nuevo camino a seguir para el comercio minorista en línea al respaldar un ecosistema abierto para el eCommerce, donde los minoristas puedan ser descubiertos y vender sus productos sin comisiones, utilizando las herramientas y los proveedores de su elección. La búsqueda de la democratización en el acceso a la venta online permitirá a retailers competir y hacer más sencilla la compra a los consumidores.

Resulta fundamental aclarar que Google no se convertirá en un marketplace, sino que el objetivo es que Google sea el mejor lugar para que las empresas se conecten con sus clientes, independientemente de donde se lleve a cabo una compra. Es decir, acompañar a los consumidores en todo su camino. Esta visión es consistente con la idea de apoyar y asociarse con el ecosistema minorista y ayudar a los compradores a encontrar lo que quieren, donde quieren y desde el lugar que prefieren. Los anuncios de Shopping continuarán ofreciendo varias opciones para llevar tráfico a sus propios sitios web al aparecer en las distintas propiedades de Google, donde cientos de millones de personas compran cada día.

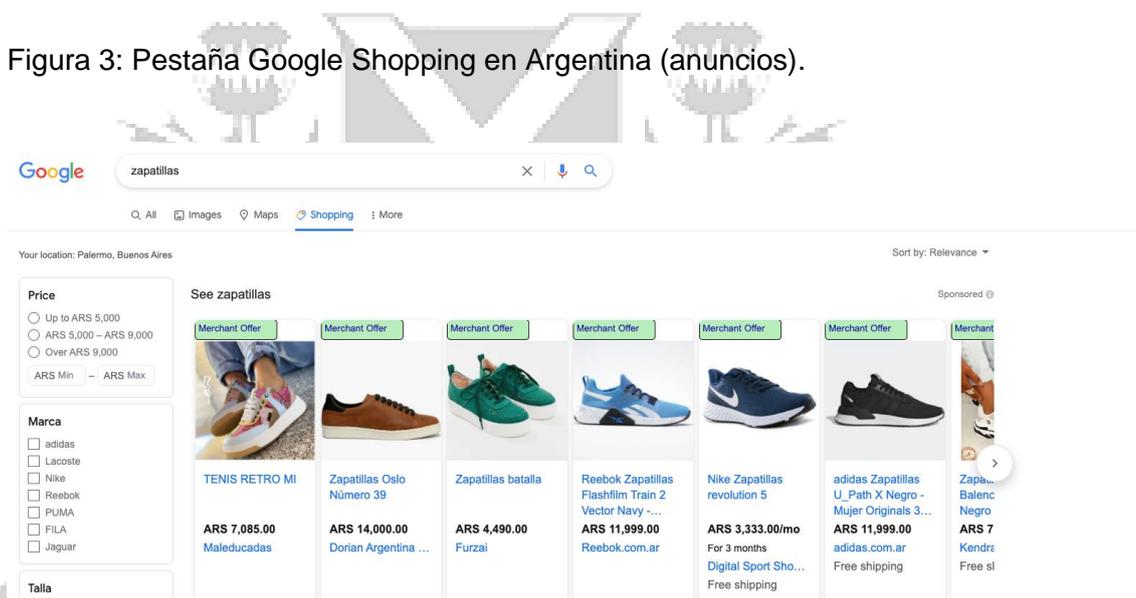
Como ya se mencionó anteriormente, Google es más utilizado que cualquier otra fuente para descubrir productos y recomendaciones. Uno de cada dos consumidores argentinos manifiesta que usa Google para buscar información y recomendaciones cada vez que van a comprar algo nuevo (Google Ipsos, 2019):

- Buscar un producto que ha visto en algún lugar (52% Google vs 25% Redes sociales).
- Descubrir nuevas marcas (51% Google vs 37% Redes sociales).
- Descubrir nuevos productos (52% Google vs 35% Redes sociales).
- Obtener recomendaciones o sugerencias sobre un producto que está analizando comprar (52% Google vs 37% Redes sociales).

La ventaja de masividad que tiene Google sumada a la misión que se propuso, llevó a la empresa a lanzar Buy On Google. Con esta herramienta se les permite a los comerciantes aparecer en la web, posicionarse y convertir sus publicaciones en ventas reales, evitando fricciones con el principal comprador; además de ser un servicio gratuito que le permite al comerciante ofrecer sus productos a precios más competitivos.

La herramienta de Buy On Google se complementa con la pestaña Google Shopping (que sí está activa en Argentina), donde se muestra a los usuarios un conjunto de bienes según las preferencias de búsqueda. Las publicaciones incluyen fotografías del producto, descripciones, precio, retail, opiniones y calificación. Cuando el consumidor toma la decisión de comprarlo, puede hacerlo desde la misma página con el check out de Buy On Google.

Figura 3: Pestaña Google Shopping en Argentina (anuncios).



Fuente: www.google.com/shopping

Figura 4: Logo e ícono de Buy On Google.



Fuente: Serrano Izaguirre (2020)

Con Buy On Google los comerciantes podrán mostrar su inventario directamente en Search, Google Shopping, Google Images y Google Assistant para ampliar el alcance del usuario e impulsar las ventas incrementales. Los primeros estudios en los EE.UU.

mostraron que comprar en Google impulsó resultados sólidos para los comerciantes a través de:

- Clientes nuevos y más valiosos: el 68% por ciento de los clientes adquiridos a través de Buy On Google son netos nuevos para los comerciantes y el 14% más valiosos que aquellos que no compran con acciones de compra.
- Ventas incrementales: Los clientes existentes gastan un 10% más con los comerciantes después de Buy On Google.
- Cestas más grandes con el tiempo: Los comerciantes participantes ven un aumento interanual del 30% en los tamaños del carrito de compra.

Es decir que los retailers podrán observar un crecimiento real de sus ventas online gracias a los servicios de Google para eliminar las fricciones con los compradores, automatizando e integrando el proceso. El retailer podrá estar conectado con los compradores en cada paso y tener estadísticas en tiempo real de lo que está sucediendo con su oferta.



Universidad de
San Andrés

3. Diagnóstico de la Situación

3.1. Análisis FODA

Con la información recolectada sobre el micro y macro entorno y las características internas del negocio se lleva adelante el siguiente análisis FODA, destacando las Fortalezas y Debilidades del proyecto, así como también las Oportunidades y Amenazas del entorno a las que se enfrenta.

Tabla 4: Análisis FODA.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">● Experiencia previa en Estados Unidos y Francia con muy buenos resultados.● Marca Google que respalda toda la actividad.● Google cómo principal socio de una gran cantidad de retailers en el país.● Partnership existente y de larga data con plataformas de pago, plataformas de eCommerce, agencias partners y clientes de Google que venden online.● Negocios (agencias, clientes) dependientes de las soluciones e innovación de Google.● Posibilidades de control en tiempo real de las métricas de venta y atención de consultas para la empresa y para los retailers.● Aplicabilidad a todos los tamaños de retail.● Servicio fácilmente escalable a otro tipo de negocios.● Sin comisiones para los vendedores.	<ul style="list-style-type: none">● Desconfianza de pequeños retailers para subir sus productos a un sitio web y vender.● Temor de un porcentaje de usuarios compradores en concretar la operación en un nuevo sitio y compartir datos.● Baja rotación de ciertos productos que desalienta a los retailers.● Baja capacidad de la empresa para controlar el cumplimiento de cada vendedor en las transacciones.● Elevada competencia actual en redes sociales y marketplace.● Mercado Libre líder absoluto en ventas online y en tráfico en su sitio web con intención de compra.● Educación de herramientas de soluciones digitales baja en retailers pequeños y medianos.

<ul style="list-style-type: none"> ● Responsabilidad Social Empresarial por la búsqueda de mejorar la economía del país ayudando a los vendedores más pequeños. 	
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Situación de pandemia que impulsa las ventas online y perspectivas de mayor crecimiento. ● Avances tecnológicos permanentes para la eficiencia de los negocios. ● Diversidad de gustos de los consumidores. ● Aumento en el uso de neobancos & plataformas de pago. ● Incremento de la penetración de las plataformas de eCommerce que escalan integraciones. ● Búsqueda de los consumidores de concretar sus operaciones en pocos pasos y sin dificultades. ● Importancia de encontrar precios competitivos en el mercado. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Contracción de la demanda por bienes y servicios. ● Aumento de la desconfianza en temas de privacidad y uso de los datos por parte de grandes empresas ● Elevada inflación y desempleo. ● Empobrecimiento de la clase media y baja. ● Tasa de bancarización baja en el país. ● Elevada competencia a nivel nacional e internacional. ● Riesgo de aparición de nuevos competidores. ● Alta exigencia de los consumidores y dificultad de fidelización. ● Servicios sustitutos para la venta online.

<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de muchos retailers de vender en Internet de manera segura y fácil. • Elevada utilización de los Smartphone para buscar por Internet y concretar compras. • Eventos online que fomentan la compra por Internet. • Canales de pago y de distribución tercerizados y bien conocidos por los clientes locales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fluctuación de la demanda según la moda y las preferencias de consumo. • Necesidad de sostenimiento del modelo de negocio sustentado por publicidad. • Cambios en las regulaciones nacionales que desalientan a los retailers a desarrollar un modelo de negocio.
--	---

Fuente: Elaboración propia

3.2. Otras Herramientas Estratégicas

Habiendo definido el FODA de Buy On Google, se pueden determinar las estrategias FO, FA, DO y DA:

- Estrategia FO:
 - Posicionar Buy On Google como parte de una estrategia integral de Google orientada a Retail en la mente de los compradores para cuando quieren adquirir productos.
 - Instalar una nueva solución de Google como herramienta de venta para los retailers.
 - Integrar el ícono de ventas con las pasarelas de pago y las soluciones logísticas disponibles.
- Estrategia FA:
 - Innovar constantemente sobre las herramientas de Retail de Google para hacer frente a la competencia existente y a la potencial.

- Fidelizar retailers con ciertos beneficios por cantidad de productos publicados y/o vendidos desde Buy On Google.
- Controlar constantemente la calidad del servicio brindado en la plataforma y monitoreo de las acciones de los vendedores, especialmente de los no cumplidores.
- Diferenciar servicios a través de la calidad y el precio (sin comisiones).
- Estrategia DO:
 - Difundir herramientas de Buy On Google a través de un plan integral de marketing, incluyendo el uso de redes sociales, Influencers, Instituciones (CACE), agencias de medios, agencias digitales, prensa escrita.
 - Generar contenido audiovisual, material educativo, etc.
 - Elaborar un sitio web para que los interesados puedan despejar todas las dudas y accedan al servicio.
 - Desarrollar capacitaciones para educar a aconsejen a retailers sobre cómo maximizar el uso de la herramienta, mejorar su performance y subir las ventas en línea.

Por otra parte, la estrategia comercial propuesta para Buy On Google se plantea desde la Matriz de Ansoff o de Crecimiento. Ubicamos entonces al lanzamiento de Buy On Google en el cuadrante de desarrollo de productos. Google cuenta con diferentes soluciones orientadas a que los retailers incrementen sus ventas de manera online. Se trata de un producto novedoso, que funcionará como una nueva herramienta para ayudar a los retailers a estar en contacto con sus consumidores en todo su camino de compra. Con Buy On Google en particular, para comprar desde el mismo buscador donde los consumidores recurren una y otra vez en su proceso de decisión.

El cuadrante del desarrollo de producto tiene como objetivo ofrecer a cada usuario de Google en Argentina un nuevo servicio. Este servicio, llamado Buy on Google, tiene el intento de satisfacer las nuevas necesidades de los consumidores y fidelizarlo, incrementando el uso del servicio de ventas dentro la plataforma de Google. Buy On Google tiene el desafío de penetrar este mercado, donde existen competidores muy establecidos, a través del desarrollo de un nuevo producto.

Tabla 5: Matriz de crecimiento.

	PRODUCTOS ACTUALES	PRODUCTOS NUEVOS
--	-------------------------------	-------------------------

MERCADOS ACTUALES	Penetración de mercado	Desarrollo de productos
MERCADOS NUEVOS	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: Elaboración propia

Esta estrategia comercial estará compuesta de acciones que buscarán:

- Hacer conocida la nueva marca y los beneficios, tanto para el vendedor como para el comprador.
- Atraer a los retailers nuevos, que aún no hayan vendido por Internet, por medio de la oferta de herramientas de ventas gratuitas.
- Expandir la cantidad de retailers participantes por medio de distintas estrategias de marketing y comunicación.
- Educar y concientizar a consumidores y retailers sobre la importancia de Google en su apoyo a las PyMes y sus negocios.



Universidad de
San Andrés

4. Estrategia

4.1. Segmentación y targeting

Los vendedores que se busca atraer con el lanzamiento de Buy On Google son los pequeños y medianos retailers radicados en Argentina, que posean acceso a Internet y manejo de las herramientas tecnológicas. A su vez, se busca hacer foco en retailers que trabajen con plataformas de eCommerce. Estas plataformas, que desarrollan sus tiendas (aunque no es necesario contar con sitio web), muchas veces también manejan cuestiones vinculadas al marketing digital. Las plataformas de eCommerce, partners de Google, son actores clave para escalar la adopción de esta solución.

La segmentación se justifica en el supuesto de que los retailers de estructuras chicas son los que más ayuda necesitan para sortear las dificultades económicas que afectan al país y contar con una opción que les permita ser más eficientes en la comercialización en línea.

La segmentación se realiza de acuerdo con las siguientes variables:

- Segmentación geográfica: Retailers radicados en cualquier provincia argentina, que ofrecerán sus productos a todo el país.
- Segmentación económica: Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) dedicadas a la venta minorista de productos diversos.
- Segmentación psicográfica: Vendedores que buscan incrementar su nivel de ventas a través del canal digital y poder competir con los precios y el alcance de grandes retailers.

En términos concretos, los retailers que se podrán beneficiar con la herramienta de Buy On Google sin comisiones son:

- Comerciantes que no tienen sitio web propio: Empresas que venden principalmente a través de mercados físicos. Por lo general, se trata de fabricantes o re-vendedores.

- Pequeñas y medianas empresas: empresas que carecen de capacidades comerciales en sus propios sitios web, a pesar de tenerlos desarrollados. O que venden online a través de los marketplaces o redes sociales de manera informal.

- Marcas: Empresas que ya tienen presencia en el mercado digital y con capacidades de cumplimiento, que buscan activar un canal de venta y distribución adicional.

Un informe de eMarketer (2021) muestra que, en Argentina, las ventas online no se reparten de manera homogénea entre las diferentes regiones. Hay una tendencia de crecimiento en todas ellas, pero solo la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y la región

central (provincia de Buenos Aires, Córdoba y La Pampa) concentran el 69% del total. Esto se explica por la cantidad de habitantes en esas urbes y por el mayor acceso a la tecnología que tienen. La mayoría de los vendedores y de los compradores se ubican en esa región. El Litoral (Chaco, Formosa, Santa Fe y Misiones) concentra el 11% de las ventas en línea, la Patagonia (Neuquén, Río Negro, Chubut y Tierra del Fuego) el 9%, el Noroeste (Jujuy, Salta, Catamarca, Tucumán, Santiago del Estero y la Rioja) el 6% y Cuyo (Mendoza y San Juan) el 5% restante.

La oportunidad que Buy On Google les da a los vendedores es poder desconcentrar sus ventas del radio cercano de donde se ubican sus tiendas físicas; ampliando su vidriera comercial a todo el país de manera sencilla y sin costo adicional.

Gráfico 28: Share de ventas eCommerce en Argentina. Año 2019.



Se estima que, a través de la estrategia de marketing digital, se logrará el rápido posicionamiento del buscador de Google como plataforma de ventas directa. Con el análisis precedente del mercado online y las proyecciones de eMarketer (2020) sobre su evolución, se estima un market share del 2% de las ventas digitales de los vendedores de retail.

- Facturación retail online en 2020 \$6,83 millones.
- Estimación de facturación retail online en 2022: \$8.350 millones.
- Estimación de ventas con Google en 2022: \$167 millones.

4.2. Diferenciación y Posicionamiento

Buy On Google se diferenciará de la competencia en primer lugar, por su política de comisiones 0 para los pequeños y medianos retailers. En segundo lugar, por la

posibilidad de vender directamente en las propiedades de Google, importando los proveedores de servicios de terceros que mejor se adapten a sus necesidades: Plataformas de eCommerce y Plataformas de Pagos. En tercer lugar, porque se incorporan herramientas de compatibilidad para tomar la lista de productos de otros sitios web populares del mercado para incorporarlas a Google.

Con Buy On Google, se busca ayudar a las personas a encontrar las mejores opciones de compra y a los vendedores de todos los tamaños a conectarse con los clientes en línea. La empresa quiere contribuir para que el ecosistema emprendedor y PyME sea más abierto en el comercio digital. En otras palabras, se busca democratizar el acceso al comercio en línea, ayudando a los retailers a competir en igualdad de condiciones.

El posicionamiento se basará en la propuesta de valor definida para cada uno de los clientes caracterizados:

- Para los compradores:
 - Ofrecerles una amplia selección de productos en un mismo lugar.
 - Ofrecerles una gran variedad de vendedores que ofrecen los mismos productos y que compiten en el mismo sitio para conquistar al cliente.
 - Simplificar la operación de compra dentro de la plataforma de Google.
 - Herramientas de compra útiles en cada etapa del consumer journey, desde el proceso de investigación sobre una marca / producto hasta el pago por la compra de determinado producto.
- Para los retailers:
 - Ofrecerles la opción de vender directamente en Google de una manera fácil y rápida.
 - Diseño atractivo para el catálogo de productos que se ofrecen.
 - Incorporación de herramientas de pago y envío que mejor les funcione a cada vendedor.

Además, Buy On Google les ofrece a los clientes una serie de informes que le permiten tomar conocimiento de su performance en la página y las posibilidades de mejorar. Son informes de rendimientos detallados como de venta de artículos pedidos, Número y valoración de pedidos realizados, valor promedio de pedidos y tamaño de la cesta, tasa de conversión, tiempo de respuesta, tiempo de envío, devolución de artículos, etc.

4.3. Objetivos y Metas

La Misión de Buy On Google será construir experiencias encantadoras que traccionen a usuarios, minoristas y fabricantes a lo largo del proceso de compra. Su estrategia se enfocará en construir experiencias de compra, coherentes e integradas a través del customer journey en Google. Los objetivos de la estrategia se basarán en generar en los usuarios una serie de acciones, que tienen que ver con animarse a una experiencia de compra diferente, muy fácil y segura.

A los comerciantes, por su parte, se les ofrecerá una marca comercial sólida que los respalde en su objetivo de venta online, con sugerencias e ideas para potenciar más su actividad. Además de poder ver sus productos con un ordenamiento simple y de fácil agregación al carrito de compras.

Las metas de Buy On Google en Argentina son:

- Incorporar 100 retailers pequeños en el primer año de actividad.
- Conseguir un share market del 10% del mercado retail online durante el primer año.
- Incrementar el nivel de facturación por la aplicación un 10% real por año durante los primeros 5 años.



Universidad de
San Andrés

5. Mix de Marketing

5.1. Producto

El diseño del mix de marketing de Buy On Google se realiza teniendo en cuenta los conceptos que presenta el mix de marketing global de la empresa Google y que han demostrado ser eficaces, dado el éxito de la marca a nivel mundial. Sin embargo, se definen estrategias puntuales que están orientadas a esta nueva línea de servicios de Google para el mercado de Argentina.

Buy On Google es un servicio que ofrece la publicación y opción de compra gratuita de los productos que venden los pequeños y medianos retailers en Argentina. El servicio está muy relacionado con el motor de búsqueda de las páginas del catálogo de Google, que a su vez es considerado el producto estrella de la empresa. Por lo tanto, la integración del servicio de compra directa al motor de búsqueda permite que el cliente encuentre mucho más que información en la página. Ahora puede concretar aquello que estaba deseando, de una manera sencilla y directa. El mayor beneficio que tiene este servicio de compra para los clientes es la rapidez con que el sistema muestra las publicaciones de los vendedores que mejor se adecúan a sus gustos o intereses.

Por otro lado, la oferta de un servicio de compra-venta de uso gratuito para vendedores retailers es verdaderamente un impulso a la industria local, que llega en un momento muy oportuno por las dificultades macro y microeconómicas que está atravesando. Las marcas o vendedores nuevos pueden competir al mismo nivel de los grandes vendedores, ya que cuentan con todas las herramientas de carga de productos, cobro y envío que están disponibles, en un solo lugar. Además, sus publicaciones están respaldadas por la marca Google.

El servicio de Buy On Google les permitirá a los vendedores atraer a un número mayor de visitantes que en otras plataformas, incrementar la tasa de clics y será más fácil administrar sus productos a medida que se eleve la tasa de conversión o compra. Esto se debe en gran medida porque las personas ingresan a la plataforma durante todo su recorrido de compra.

5.2. Precio

Para que un retailer forme parte de los vendedores de Buy On Google, debe seguir una serie de pasos que se comentan a continuación. Primero, el vendedor debe registrarse ingresando a través del ícono que encontrará en el menú de navegación de

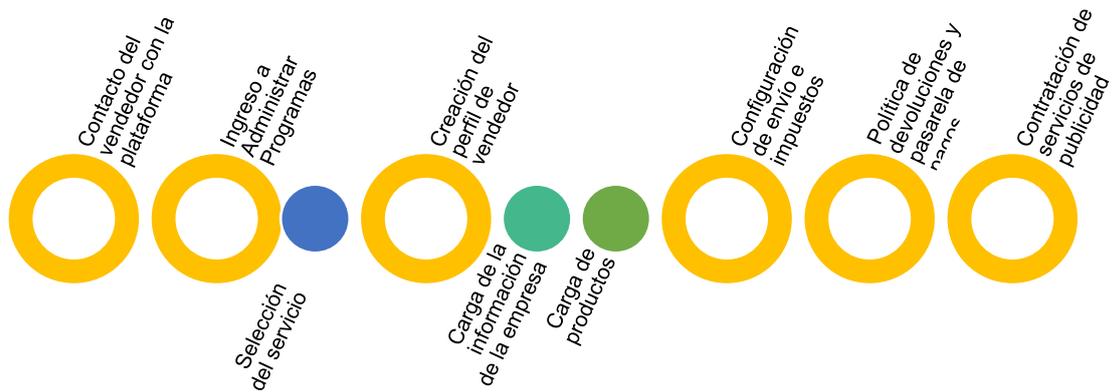
la izquierda del buscador, en Administrar Programas. Para configurar su perfil dentro de Buy On Google, debe agregar toda la información que el sistema le pide sobre la empresa, el tipo de actividad, el domicilio comercial y los datos de contacto, especialmente la dirección de correo electrónico que funcionará para el servicio de atención al cliente. Si el vendedor tuviera dudas o problemas para registrar su empresa, Google intentará resolver el problema con soluciones automatizadas, pero también estará disponible la posibilidad de recibir asistencia adicional

Una vez que el perfil de la empresa esté validado gracias a los datos de contacto que el vendedor proporciona, ya se encuentra listo para incorporar los productos que desea ofrecer en la página. Esta carga puede ser manualmente o incorporar masivamente desde algunos sitios como Shopify. El sistema requiere una serie de atributos del producto como:

- Identificadores exclusivos de los productos (Puede ser SKU);
- Nombres de los productos;
- Descripción de los productos;
- Páginas de destino en la tienda;
- URLs de las imágenes principales y adicionales;
- Disponibilidad de los productos;
- Fecha límite de exhibición del producto;
- Precios, tarifas promocionales;
- Cuotas;
- Medidas y dimensiones;
- Categorías de los productos definidas por Google y por el vendedor;
- Nombre de la marca, etc.

Por último, se deben configurar las opciones de envío y los impuestos que gravan la venta de esos productos, tales como IVA, Ingresos Brutos, etc. También se conformarán las políticas de la empresa para gestionar la eventual devolución de productos por parte de los clientes. Adicionalmente se vinculará el proveedor de servicios de pago. Con esta acción finaliza la acción del vendedor para comerciar productos de manera gratuita. Sin embargo, también puede optar por agregar el servicio de promoción por medio de Google Ads (anteriormente llamado Google AdWords), destacar su marca y delimitar el presupuesto monetario destinado a ello.

Figura 6: Proceso para obtener el servicio de Buy On Google.



Fuente: Elaboración propia

5.3. Plaza

Buy On Google tendrá una oficina en Argentina, en el mismo edificio donde se desarrollan otras actividades de la empresa Google. Este edificio está ubicado en Alicia M. de Justo 350, en el barrio de Puerto Madero de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. En este edificio, donde Google funciona desde el año 2008, trabajan más de 215 empleados en los 6.000 metros cuadrados que ocupan sus instalaciones.

Esta oficina en la capital del país genera un espacio para que los empleados que trabajan en la empresa puedan asistir a sus actividades en un ambiente ameno y propicio para seguir desarrollando soluciones para las personas y las empresas.



Sin embargo, la plaza de Buy On Google no está limitada por la ubicación física de las oficinas. La utilización de Internet para distribuir el servicio permite la expansión a todo el país. A la página de Buy On Google se puede acceder desde cualquier lugar

donde haya conexión a Internet. Por lo tanto, se utilizarán los sitios web, aplicaciones y plataformas de Google como mecanismos de distribución para llegar a los usuarios, tanto compradores como vendedores, que residen en Argentina. Este es un punto muy favorable para Buy On Google, que lo posiciona por encima de muchos de los competidores mencionados anteriormente.

Se genera una cadena de valor dentro de la propia empresa, gracias a la fusión de herramientas, pero también se les agrega valor a las actividades de los vendedores particulares. El servicio de publicación de productos de Buy On Google se complementa con el servicio de pago que prestan proveedores como Mercado Pago, PayPal, Todo Pago, Ualá, etc. Y también con el servicio de envío prestado por empresas como Correo Argentino o Andreani. La adecuación del software de cada una de estas empresas con la de Google permite obtener un proceso de compra completo, es decir, desde la búsqueda del producto hasta la recepción del mismo en el domicilio del comprador. Cada uno de estos stakeholders recibe la tarifa que cobra por la prestación de su servicio de manera directa, luego de que el comprador confirma y conforma la compra. La pasarela de pago se encarga de la distribución del dinero a cada uno, incluido al propio vendedor.

5.4. Promoción

La combinación promocional de Buy On Google incluirá publicidad, promociones de ventas, patrocinio, relaciones públicas y marketing directo. A continuación, se detallará cada una de las estrategias.

Buy On Google generará su publicidad a partir de su propio software publicitario, es decir, a través de Google Ads. Por lo tanto, en cualquier página del buscador de Google se podrán ver anuncios con enlaces hacia el servicio del Marketplace de la empresa. Esta es la principal ventaja que tiene la empresa con relación a la competencia; es la página más visualizada por los usuarios en el mundo y tiene el control absoluto de la publicidad que se emite desde ella. Por lo tanto, puede tener una estrategia publicitaria agresiva para impulsar la utilización de Buy On Google sin límites presupuestarios.

Pero también se incluirán anuncios pagos dentro de blogs o de otras páginas como los portales de noticias o las revistas de negocios. Se crearán spots publicitarios para el canal de YouTube (que a su vez es un producto de Google). Los usuarios podrán conocer la forma en que se genera un perfil como vendedor a través de los videos tutoriales subidos a YouTube, a los que se accederá fácilmente con los links

compartidos en cada publicación. Se generará también contenido en redes sociales. Las mismas serán promocionadas tanto de manera paga como de manera orgánica. El objetivo será educar acerca del uso de la plataforma. De este modo, TikTok, Twitch, Twitter, Facebook, Instagram y la ya mencionada YouTube tendrán un rol activo en la educación de los usuarios para el conocimiento y uso de la plataforma de Buy On Google.

Se utilizará además la publicidad en medios televisivos, con formato PNT dentro de los programas con más audiencia tanto de Canal 13 como de Telefe. Los PNT estarán orientados a captar la atención de los vendedores para comenzar a operar online a través de la herramienta de Google de manera gratuita. De manera indirecta, esta información también permite que los potenciales compradores también se vayan familiarizando con la marca Buy On Google.

Como parte de las promociones de ventas, Buy On Google ofrecerá descuentos y cupones gratis para la contratación de publicidad de los comercios (que se realiza por medio de Google Ads), los cuales tendrán la vigencia de un mes. Con esta estrategia, se pretende que los vendedores puedan constatar la tracción que genera su producto destacado desde el buscador y desde la página del Marketplace al proceso de compra.

Buy On Google realizará su lanzamiento en Argentina por medio de un evento donde se convocará a los medios de comunicación (radio, prensa escrita y televisión), a una serie de auspiciantes y a un número limitado de retailers (seleccionados por los empleados de Google en base a la oportunidad de negocio, ingresos, relacionamiento con Google y adopción de las soluciones de Google). El evento será en la zona de Puerto Madero, muy cerca de las oficinas de Google. El evento también será transmitido vía livestream en YouTube, Facebook, Twitch y Twitter.

Como parte de las acciones de relaciones públicas, Buy On Google apoyará a los emprendedores en el desarrollo de sus negocios online. Ofrecerá cursos gratuitos para mejorar su presencia en la web, producir confianza en los clientes, generar aumento en las ventas, maximizar la utilización de las estadísticas, desarrollar la idea de un negocio, etc. Estos cursos serán virtuales en un primer momento, pero se planea generar convocatorias presenciales a futuro en todas las provincias del país, que funcionen como taller y estímulo para los emprendedores.

Buy On Google tiene previsto destinar una parte de su presupuesto de marketing al patrocinio de otros eventos que tengan por objeto la promoción del ecosistema emprendedor, la activación de las economías regionales o el desarrollo de plataformas digitales para impulsar la enseñanza y la cultura del país. Estas acciones estarán relacionadas con su sentido de la Responsabilidad Social Empresarial.

El marketing directo es aplicado en la publicidad en línea que Buy On Google realiza del servicio con un enfoque directo al cliente. Este será el caso de la promoción a través del servicio de mensajería Gmail, por ejemplo. Los anuncios serán mostrados a aquellos usuarios que tienen un historial de búsqueda de “soluciones de publicidad digital” o de “venta en línea”. Así se promueve el uso del servicio a clientes individuales en función de los datos de uso personal.

El branding de Buy On Google sigue los lineamientos generales de Google, ya que se trata de una marca que le pertenece, pero que además necesita aprovechar la confianza que las personas ya tienen en la empresa. Por lo tanto, se debe conseguir que la imagen sea una extensión de la principal. Buy On Google ya se utiliza en Estados Unidos y en Francia, por lo tanto, se respetarán los logos ya desarrollados para esos países.

En el diseño de la marca, se consideró que la empresa está presente en todos los dispositivos tecnológicos que existen, incluso en las pantallas más pequeñas. La marca creada tuvo en cuenta el entorno actual, que está más interconectado y desde múltiples dispositivos. Se observa un aire infantil y desenfadado en Buy On Google, con la tipología de letra Product Sans, la misma usada en el logo de Google. El juego de colores primarios y secundarios también se respeta. El diseño tiene un estilo sencillo, amigable y accesible.

Con el desarrollo del branding, se buscó cumplir con cuatro retos:

- Generar una marca escalable, que pueda comunicar la sensación del logotipo completo en espacios restringidos (como lo es un botón de compra).
- Incorporar movimientos inteligentes y dinámicos, en respuesta al proceso de interacción con los usuarios.
- Mantener el enfoque sistémico de la marca Google, que es aplicado a todos sus productos, para proporcionar coherencia en las múltiples experiencias que las personas vivencian todos los días con ellos.
- Considerar la vorágine en los cambios de las preferencias de los consumidores y combinarlo con la tradición de utilizar el motor de búsqueda para satisfacer muchas de sus necesidades.

Figura 8: Logos de Buy On Google.



Fuente: Google (2021)

Se establece la posibilidad de llevar adelante una estrategia de co-branding entre Buy On Google y Correo Argentino, la empresa de bandera en correo y encomiendas del país. Se buscará crear una combinación de sus servicios para que las personas que adquieran sus productos en la página, seleccionen este servicio de envío. El paquete llegará por medio de una empresa que acompañó todos los procesos de cambio del país y que se actualizó recientemente para acompañar a las nuevas generaciones. El Correo Argentino tiene un Hub propio para recibir o buscar los productos de los vendedores y prepararlos para su envío a todos los puntos del país (cuenta con más de 1.400 sucursales y unidades postales).

Universidad de
San Andrés

6. Análisis económico financiero

6.1. Presupuesto en Inversiones

Para llevar adelante la instalación de la oficina dentro del edificio de Google se requieren una serie de inversiones iniciales, que incluyen la compra de equipamiento, computadoras y Smartphone; así como también el registro de la marca (que incluyen los logos que se detallaron a continuación) en el Instituto de la Propiedad Industrial de Argentina (INPI). La inversión tiene un periodo de amortización que depende de las normas convencionales de la contabilidad y que se detallan a continuación, para obtener la amortización anual.

Tabla 6: Inversión inicial Buy On Google Argentina.

	Cantidad	Valor	Total	Valor residual	Valor Amortizable	Vida Útil	Amortización
Activos			20.950		20.950		5.818
Desarrollo plataforma	1	13.000	13.000	0	13.000	3	4.333
Computadora	5	800	4.000	1.000	3.000	5	600
Micrófono + Auricular	5	30	150	0	150	5	30
Proyector	1	20	250	0	250	5	50
Smartphone	4	300	1.200	0	1.200	3	400
Impresora	1	200	200	0	200	5	40
Acondicionamiento general	1	1.500	1.500	0	1.500	5	300
Escritorios	5	100	500	0	500	10	50
Sillas comunes	5	30	150	0	150	10	15
Intangibles			800		800		80
Gastos de Organización			500		500	10	50
Registro de marca		300	300		300	10	30
TOTAL			21.750		21.750		5.898

Fuente: Elaboración propia. En dólares estadounidenses.

6.2. Presupuesto en Marketing

Según la definición de la estrategia de promoción, Buy On Google destinará un importante presupuesto a la difusión del nuevo servicio entre compradores y vendedores

locales. A continuación, se muestra la composición del presupuesto de marketing para el primer año de actividad. Para los siguientes años, se estima una reducción en la inversión en publicidad considerable, ya que se procurarán realizar acciones de marketing más selectivas y orientadas a la fidelización de los clientes; aprovechando la instalación de la marca en la mente del cibernauta gracias al plan de marketing de lanzamiento.

Tabla 7: Presupuesto de Marketing primer año.

Concepto	Meses	Importe	Anual
Branding	3	1.000	3.000
Desarrollo de spots pub.	6	1.500	9.000
Desarrollo de tutoriales	4	1.500	6.000
Diseñador gráfico	12	500	6.000
Community Manager	12	500	6.000
Espacio publicitario en TV	12	2.500	30.000
Espacio en portales web	12	500	6.000
Evento Lanzamiento	1	8.000	8.000
Cursos online	12	500	6.000
Talleres para emprendedor	2	5.000	10.000
Total		21.500	90.000

Fuente: Elaboración propia. En dólares estadounidenses.

6.3. Proyección de Cash Flow

Los ingresos proyectados se obtienen por los clics pagos que se realicen desde el buscador o desde los banners de la red de display. Se estima que, por la cotización de los clics pagos, se contratan cuatro veces más a través de Google Ads Display que desde Google Ads Search. Con esta relación y la estimación de la cantidad mensual que se puede lograr de contrataciones por parte de los retailers que vendan por Buy On Google, se define un precio promedio por clic para el segmento analizado.

Tabla 8: Ingresos mensuales promedio para el primer año.

	Cantidad	Precio prom.	Total
Google Ads Search	2.500	2,69	6.725

Google Ads Display	10.000	0,63	6.300
TOTAL	12.500		13.025
PRECIO PROMEDIO			1,04

Fuente: Elaboración propia. En dólares estadounidenses.

Por su parte, los costos del proyecto tienen la característica de ser todos fijos. Se considera necesaria la contratación de cuatro asesores comerciales para que estén en contacto con los clientes y/o vendedores, un desarrollador web y un gerente destinado exclusivamente a esta nueva unidad de negocio de Google Argentina.

Tabla 9: Presupuesto en recurso humano.

Categoría	Cantidad	Sueldo Bruto Unitario	Cargas Empleador	Anual + SAC
Gerente	1	600	158	9.859
Desarrollador	1	400	106	6.573
Asesor comercial	4	300	79	19.718
Total		1.300	343	36.150

Fuente: Elaboración propia. En dólares estadounidenses.

Por su parte, el uso de la oficina requiere cubrir costos fijos como los servicios públicos, como así también, gastos de papelería y administración. Hay muchos costos que se consideran propios del edificio y que no se tienen en cuenta en las unidades de negocio individualmente. Sumado al presupuesto de marketing del primer año, el monto total de costos fijos se estima en US \$142.950.

Tabla 10: Costos fijos del primer año.

Concepto	Mensual	Anual
Sueldos	3.013	36.150
Gastos Varios	1.400	16.800
Marketing		90.000
Total		142.950

Fuente: Elaboración propia. En dólares estadounidenses.

Con esta estructura de ingresos y costos, se puede obtener el punto de equilibrio mensual. Este punto indica la cantidad de clics pagos que se deberían generar para

cubrir los costos y obtener un resultado igual a cero. Superado este punto de equilibrio, se generan beneficios. Los cálculos del punto de equilibrio arrojan un nivel de clics mínimos de 11.432 mensuales (promediando los servicios contratados de Ads Search y Display).

Tabla 11: Punto de equilibrio en cantidad de clics mensuales.

	Clics	0	1000	2000	5000	10000	15000	20000
Ingresos	1,04	0	1.042	2.084	5.210	10.420	15.630	20.840
Costos fijos	11.913	11.913	11.913	11.913	11.913	11.913	11.913	11.913
Costos variables	0	0	0	0	0	0	0	0
Costo total		11.913	11.913	11.913	11.913	11.913	11.913	11.913
Resultado		-11.913	-10.871	-9.829	-6.703	-1.493	3.717	8.927

Fuente: Elaboración propia. En dólares estadounidenses.

Gráfico 29: Punto de equilibrio de Buy On Google.



Fuente: Elaboración propia. En dólares estadounidenses.

El flujo de fondos fue confeccionado con algunas consideraciones. En primer lugar, se estima para un horizonte temporal de 5 años. El plan de marketing y la recomendación entre compradores y vendedores de la nueva aplicación de Buy On Google permitirá un incremento de clics pagos del 10% en los años 2 y 3; así como un incremento del 5% para los años restantes.

Por otro lado, se considera que la empresa debe pagar todos los impuestos que establece el país, tal es el caso de IVA (21% sobre los cobros), Ingresos Brutos (5% promedio) e Impuesto a las Ganancias (35% sobre las utilidades).

Tabla 12: Flujo de Fondos para Buy On Google Argentina.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		150.000	165.000	181.500	190.575	200.104
Ingresos						
Google Ads		156.300	171.930	189.123	198.579	208.508
Total Ingresos		156.300	171.930	189.123	198.579	208.508
Egresos						
Costo Fijo		142.950	97.950	97.950	97.950	97.950
Costo Variable		0	0	0	0	0
Amortizaciones		5.898	5.898	5.898	1.165	1.165
IVA		32.823	36.105	39.716	41.702	43.787
Ingresos brutos		7.815	8.597	9.456	9.929	10.425
Total Egresos		189.487	148.551	153.021	150.746	153.328
Utilidad A. I. Gan.		-33.187	23.379	36.102	47.833	55.181
Imp a las Gan.		-11.615	8.183	12.636	16.742	19.313
Amortizaciones		5.898	5.898	5.898	1.165	1.165
Inversiones						
Activos	20.950					
Otras Inversiones	800					
Total inversiones	21.750	0	0	0	0	0
Flujo Neto de Fondos	-21.750	-15.673	21.095	29.365	32.257	37.032

Fuente: Elaboración propia. En dólares estadounidenses.

6.4. Rentabilidad del proyecto

Con el escenario planteado, Buy On Google demuestra ser un proyecto rentable. El flujo de fondos presentado permite considerar que el desarrollo es conveniente de realizar, además de la elevada inversión en marketing, ya que se obtiene un Valor Actual Neto (VAN) positivo de US\$ 36.734, descontado a una tasa del 15%. La Tasa Interna de Retorno (TIR) es muy superior a la tasa de descuento impuesto, ya que se obtiene una tasa del 45%. El primer año de actividad resulta con pérdidas, pero los años siguientes logra recuperarse. El periodo de recupero de la inversión es de tres años.

La inversión es factible de realizar con el financiamiento de la empresa Google, que destina recursos en el permanente desarrollo de nuevas herramientas. La generación de fondos por parte de Google Ads, destinados a la unidad de negocio de Buy On Google permite que la misma se sostenga sin necesidad de nuevos aportes de la empresa. Incluso, permite obtener una rentabilidad por encima de la esperada.

Tal como se mostrará en el siguiente apartado, para lograr un negocio beneficioso para todas las partes involucradas (vendedores, compradores y empresa), Buy On Google necesita lograr un importante caudal de público en poco tiempo, es por ello que el plan de marketing es agresivo y destina un elevado presupuesto.

Si hay pocos vendedores en la plataforma, los compradores no se sienten atraídos a navegar en busca de aquello que necesitan. Si hay pocos potenciales compradores, los vendedores se desaniman rápidamente y buscan otras opciones de venta online. Pero si el mercado dentro de Buy On Google es nutrido desde ambas fuerzas (oferta y demanda), se logra mejorar la actividad en general y se incentiva la competencia entre vendedores, que verán oportunidades de destacarse a través de la publicidad paga.

6.5. Análisis de escenarios

Si se considera que la contratación de Google Ads para la publicidad de los productos está sobreestimada en el modelo inicial, y en realidad es un 25% menor; se observa una disminución muy marcada de los ingresos. A pesar de que los clics pagos incrementen al mismo nivel del caso inicial.

El VAN se vuelve negativo alrededor de los US\$36.314. La TIR es negativa también (-18%) y no se logra recuperar la inversión a lo largo de los cinco años proyectados. En ese caso, no sería aconsejable realizar la inversión.

Tabla 13: Escenario pesimista con un 25% menos de clics pagos.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		112.500	123.750	136.125	142.931	150.078
Ingresos						
Google Ads		117.225	128.948	141.842	148.934	156.381
Total Ingresos		117.225	128.948	141.842	148.934	156.381
Egresos						
Costo Fijo		142.950	97.950	97.950	97.950	97.950
Costo Variable		0	0	0	0	0

Amortizaciones		5.898	5.898	5.898	1.165	1.165
IVA		24.617	27.079	29.787	31.276	32.840
Ingresos brutos		5.861	6.447	7.092	7.447	7.819
Total Egresos		179.327	137.375	140.728	137.838	139.774
Utilidad A. I. Gan.		-62.102	-8.428	1.115	11.096	16.607
Imp a las Gan.		-21.736	-2.950	390	3.884	5.812
Amortizaciones		5.898	5.898	5.898	1.165	1.165
Inversiones						
Activos	20.950					
Otras Inversiones	800					
Total inversiones	21.750	0	0	0	0	0
Flujo Neto de Fondos	-21.750	-34.468	420	6.623	8.377	11.959

Fuente: Elaboración propia. En dólares estadounidenses.

El segundo escenario pesimista considera que la cantidad de clics pagos logrados está bien estimado, sin embargo, la tasa de crecimiento a lo largo de los años del proyecto es un 50% menor a la estimada. En los primeros dos años, las contrataciones crecen a una tasa del 5% y los años restantes a una tasa de 2,5%.

El resultado tampoco es alentador, ya que se obtiene un VAN negativo a una tasa de descuento del 15%, arrojando como resultado - US\$ 11.170. Por su parte, la TIR obtenida sería del 4%. Por lo tanto, la inversión no sería recomendable por su baja rentabilidad.

Tabla 14: Escenario pesimista con un 50% menos de crecimiento.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		135.000	141.750	148.838	152.558	156.372
Ingresos						
Google Ads		140.670	147.704	155.089	158.966	162.940
Total Ingresos		140.670	147.704	155.089	158.966	162.940
Egresos						
Costo Fijo		142.950	97.950	97.950	97.950	97.950
Costo Variable		0	0	0	0	0
Amortizaciones		5.898	5.898	5.898	1.165	1.165
IVA		29.541	31.018	32.569	33.383	34.217

Ingresos brutos		7.034	7.385	7.754	7.948	8.147
Total Egresos		185.423	142.252	144.172	140.447	141.480
Utilidad A. I. Gan.		-44.753	5.452	10.917	18.519	21.460
Imp a las Gan.		-15.664	1.908	3.821	6.482	7.511
Amortizaciones		5.898	5.898	5.898	1.165	1.165
Inversiones						
Activos	20.950					
Otras Inversiones	800					
Total inversiones	21.750	0	0	0	0	0
Flujo Neto de Fondos	-21.750	-23.191	9.442	12.994	13.203	15.114

Fuente: Elaboración propia. En dólares estadounidenses.



Universidad de
San Andrés

7. Conclusiones

7.1. Síntesis

El presente trabajo de investigación propuso analizar la posibilidad y conveniencia de lanzar el servicio Buy On Google en Argentina; botón de compra que ya se desarrolló para los mercados de Estados Unidos, Francia y que pronto se lanzará en otros países de Europa.

En todo el mundo, la pandemia de Covid-19 trajo graves problemas sanitarios y económicos, que perduran en el tiempo. Dependiendo de la realidad de cada nación antes de la pandemia, los problemas se pudieron manejar con mayor o menor soltura durante la crisis. Para el sector privado, el desafío estuvo en sostenerse a partir del freno en las actividades. En sintonía, surgió la necesidad de vender sus productos 100% online ante las restricciones de circulación impuestas.

En Argentina, muchas empresas que no estaban familiarizadas con la venta online tuvieron que reinventarse rápidamente, no sin complicaciones, contratiempos y desalientos. La realidad indicaba que era la única manera de poder seguir comercializando muchos de sus productos y esto impulsó la oferta. En el caso de la demanda, se observó que las personas que ya tenían experiencia de compra online, se volcaron masivamente a esta solución para seguir adelante con sus actividades. Pero, además, muchas personas que nunca habían realizado una transacción a través de Internet, pudieron dar sus primeros pasos. Las mediciones indicaron que el crecimiento de las compras online fue exponencial durante 2020 y que en 2021 siguió creciendo, aunque en menor medida.

En busca de alternativas que les permitan a los vendedores mejorar sus ventas online y mantenerse en el camino de la virtualidad, a pesar de volver a abrir sus tiendas físicas al público; es que se propuso la herramienta de Buy On Google para el mercado argentino. Buy On Google tiene la posibilidad de ofrecer un botón de compra integrado al buscador de Google totalmente gratuito. Es decir, que el vendedor no ve un costo adicional por la transacción realizada desde la página de Google.

Tal como se demostró a lo largo del presente trabajo, este modelo de negocio busca impulsar el desarrollo de las ventas electrónicas beneficiando especialmente a los pequeños y medianos vendedores. Se aprovecha la masividad del motor de búsquedas de Google para que los productos de cada vendedor aparezcan en la pantalla de cualquier dispositivo electrónico de los usuarios. La compra es directa y viene integrada con los diferentes canales de pago y envío que hay disponibles.

El trabajo de investigación buscó conocer cuáles son los desafíos actuales y futuros que tiene un retail en Argentina, para determinar si la propuesta de Buy On Google está en consonancia con esta realidad. El relevamiento del macro entorno arrojó que el país atraviesa una serie de complicaciones económicas y políticas, que no surgieron de la pandemia, sino que vienen de varias décadas atrás. Estas complicaciones generan muchas trabas para que las empresas puedan desarrollarse y crecer. Incluso, muchas empresas extranjeras prefieren invertir en otros países de la región antes que en Argentina.

El periodo prolongado de recesión está causando el cierre de muchos comercios. La actividad económica no logra repuntar a pesar de las aperturas que se están permitiendo actualmente. La inflación y el desempleo son factores que aumentan los índices de pobreza y que ponen en dificultades a más de la mitad de la población local.

En este contexto, la tecnología parece ser un aliado de los comercios para intentar revertir la situación de las bajas ventas. Los desarrollos tecnológicos se han acelerado y las soluciones en línea son muy requeridas por los usuarios. Por lo tanto, y como en toda crisis, las oportunidades están latentes para ser aprovechadas por los que estén atentos.

En el análisis de micro entorno, se observó que hay muchas alternativas de venta online en el mercado, sin embargo, la mayoría le exige al vendedor el pago de un canon o comisión por venta. Las redes sociales sirven de vitrina para la venta electrónica e incluso para la venta presencial, ya que los potenciales compradores suelen evaluar precios y alternativas en estos canales, para luego comprar en la tienda física. El auge de la actividad online también está potenciando a los desarrolladores web para ofrecer nuevas alternativas. Por lo tanto, se espera un crecimiento veloz de las aplicaciones y sitios preparados para comprar y vender.

Buy On Google está bien posicionado en el entorno porque, si bien hay una competencia alta, tiene un modelo de negocio interesante por la gratuidad para vender en la plataforma. El desarrollo de Buy On Google tiene previsto adecuar la importación de productos de manera masiva desde otras plataformas, como Shopify.

En segundo lugar, el trabajo se propuso destacar las características de Buy On Google y la experiencia conseguida en otros países. La empresa Google desarrolla ésta y otras herramientas para continuar con su misión de aportar soluciones al mundo en línea, mediante la organización de datos generados en la propia web. Buy On Google tuvo gran aceptación en los países donde se lo probó porque permitió descubrir marcas nuevas, productos nuevos y generar masividad en las compras en línea. La posibilidad de incorporar el botón de compra a la página incrementa la tasa de conversión de los

vendedores. Buy On Google utiliza la información de los usuarios sobre preferencias y muestra las mejores alternativas de productos.

El botón de compra también está complementado con las pasarelas de pago más utilizadas en el mercado online y con las empresas de envío. De esta manera, el trabajo del vendedor se ve facilitado para encargarse mejor de la toma de decisiones en el negocio. Con toda la información relevada se pudo definir el FODA de Buy On Google y destacar que la mejor estrategia comercial a aplicar es la de penetración de mercado, porque está ofreciendo un servicio actual en un mercado actual. Su propuesta de venta con cero comisiones es lo que la destaca de los rivales.

En tercer lugar, el trabajo de investigación propuso tomar todos los elementos analizados anteriormente para definir el mix de marketing más apropiado para el lanzamiento de Buy On Google Argentina. El servicio funciona de nexo entre la oferta y la demanda online, buscando la máxima eficiencia en toda la transacción y propiciando un ecosistema emprendedor y retail para el país. Se estudió el proceso para que los vendedores se registren y carguen sus productos en Google, haciéndolo simple y efectivo.

El análisis de precio determinó que la mejor estrategia se logra combinando las estrategias de Precios Freemium y Basados en Valor. De esta manera, todos los pequeños y medianos vendedores pueden acceder al servicio gratuitamente; dejando a elección de ellos, la conveniencia o no de invertir en publicidad por medio de Google Ads. Esta estrategia les permite a los vendedores que deciden destacar sus productos, definir el presupuesto diario a gastar y controlar la efectividad del mismo en todo momento.

La plaza definida en el mix de marketing responde a la masividad del sistema online. Se puede ofrecer el mismo servicio en todo el país y gracias a acuerdos con empresas de encomienda como Correo Argentino, las compras pueden llegar a todos los rincones de Argentina. La estrategia de promoción de Buy On Google tuvo en cuenta una combinación de publicidad, promociones de venta, patrocinio de actividades relacionadas con el ecosistema emprendedor y la venta electrónica, eventos de lanzamiento y marketing directo. Se definió la necesidad de un importante presupuesto en marketing para poder llevar adelante la estrategia.

La última pregunta a responder por el trabajo tenía que ver con los beneficios de Buy On Google. El hecho de definir un ingreso por publicidad mediante Google Ads, permitió hacer más sustentable el modelo, ya que se generan ingresos que permiten cubrir los costos fijos, recuperar la inversión y obtener ganancias. Con la estimación de las inversiones iniciales, el presupuesto de costos e ingresos y los impuestos de la actividad, se armó un flujo de fondos proyectados a cinco años.

El proyecto se mostró rentable considerando una tasa de descuento del 15% en dólares, que arrojó un VAN de US\$ 36.734 y una TIR del 45%. La inversión se podría recuperar en tres años. Para poder analizar la sensibilidad del proyecto, se definieron dos escenarios pesimistas. En uno de los casos, se consideró que los ingresos por publicidad estaban sobreestimados en un 25% en el modelo original. Los resultados cambian drásticamente, ya que el proyecto no es rentable, con un VAN de –US\$ 36.314 y una TIR de -18%.

En el segundo escenario se mantiene el caudal de ingresos por publicidad original, pero se reduce en un 50% el crecimiento anual de estas contrataciones. El proyecto tampoco es rentable, ya que el VAN es de – US\$ 11.170 y la TIR es positiva pero menor a la tasa de descuento (14%). Por lo tanto, los escenarios planteados demostraron la importancia de tener una estrategia de publicidad del sistema que sea eficiente y masiva, para que los usuarios ingresen a la plataforma a ver productos y luego conviertan su búsqueda en compras efectivas.

7.2. Recomendaciones

A través del estudio del caso de Buy On Google en Argentina, se propone las siguientes recomendaciones. En primer lugar, es un momento propicio para realizar el desarrollo en el país, ya que hay muchas necesidades de venta online. No se debería dilatar la decisión en el tiempo, ya que el desarrollo de la competencia va también a pasos agigantados.

En segundo lugar, se recomienda aplicar la estrategia de co-branding con una empresa de envíos que sea reconocida entre los compradores y vendedores locales, ya que la confianza es fundamental para incentivar las transacciones. En el caso de los proveedores de las pasarelas de pago, la estrategia recomendada es contar con varias alternativas, para que sean los compradores los que decidan cómo realizar el pago.

En tercer lugar, se recomienda ejecutar un plan de acciones para promocionar el botón de pago, ya que muchas personas tienen un preconceito del uso de Google solo como buscador de información. También resulta útil generar videos tutoriales del paso a paso y contar con asesores comerciales para acercar al vendedor y al comprador con la empresa.

Por último, se recomienda que la implementación de la herramienta mantenga siempre presente que la prioridad es incentivar las ventas de los pequeños y medianos vendedores. Si bien está permitida la registración de todos los vendedores, solo aquellos

que cumplen con los requisitos podrían acceder a los beneficios de gratuidad. Este concepto también debe estar contemplado en la publicidad.



Universidad de
San Andrés

8. Bibliografía

- Accenture (2019). *Retail a un nuevo ritmo*. Estados Unidos.
- Ahumada, J. (2010). *Tendencias del mercado retail*. Centro de Estudios del Retail.
- Barreiro, A. (2020). *Buy on Google elimina sus comisiones y se integrará con Shopify y PayPal*. Marketing Ecommerce. Disponible en: <https://marketing4ecommerce.net/buy-on-google-gratuito-shopify-paypal/>
- CAF (2017). *Hacia la transformación digital de América Latina y el Caribe: El observatorio CAF del Ecosistema Digital*. Disponible en: <https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1059/Observatorio%20CAF%20del%20ecosistema%20digital.pdf?sequence=7&isAllowed=y>
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE, 2021). *Estudio Anual de Comercio Electrónico*. Disponible en: <https://www.cace.org.ar/estadisticas>
- Centro de Investigación en Finanzas (2021). *Índice de Confianza del Consumidor*. Abril 2021. Universidad Torcuato Di Tella.
- Cevallos Navia, G. (2011). *Proyecto de inversión para la creación de una empresa comercializadora de textiles, mediante la gestión de un modelo de negocio innovador de venta al detalle (Retail)*. Universidad Politécnica Salesiana.
- Coto Consulting (2018). *Retail Revolution: Los nuevos roles de la tienda y del consumidor*. Madrid.
- Endevor (2017). *Insight e-commerce*. Disponible en: <https://konfio.mx/tips/finanzas/desapareceran-las-tiendas-fisicas-del-mundo/#:~:text=No%20es%20algo%20seguro%20la,digital%20que%20favorecer%3%A1%20al%20cliente>.
- Endevor Argentina (2020). *Inspiración: este emprendedor ayuda a los comerciantes a ser más rentables*. Disponible en: <https://www.endevor.org.ar/blog-article-inspiracion-este-emprendedor-ayuda-los-comerciantes-mas-rentables/>
- Escrivá Monzó, J.; Martínez García, A & Ruiz Moya, C. (2014). *Marketing en la actividad comercial*. 1º Edición. Ed. Mc Graw Hill: España.
- eMarketer (2020). *Digital Shoppers & Buyers*. Argentina. Disponible en: www.emarketer.com (Consultado el 10/06/2021).
- eMarketer (2019) *LATIN AMERICA FINTECH SNAPSHOT* <https://content-na1.emarketer.com/latin-america-fintech-snapshot-argentina-2019-12>
- Google (2019). *AR Consumidores de Ingresos Medios*. Argentina.
- Google Survey (2020). *Hot Sale 2021*. Argentina.
- Google y Kantar (2020a). *Changes to the consumer decisión journey*. Argentina. N°5556.

- Google y Kantar (2020b). El nuevo recorrido del consumidor. Argentina. N°5556.
- Think With Google (Google, 2020) Cómo es el complejo proceso de toma de decisiones de los consumidores durante el recorrido de compra
<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/insights/recorrido-del-consumidor/como-es-el-complejo-proceso-de-toma-de-decisiones-de-los-consumidores-durante-el-recorrido-de-compra/>
- Heredia Jerez, R. (2018). *Ecosistemas digitales, la revolución de todas las industrias*. 1° Ed. Digital Mart Ltda.
- INDEC (2014). *Estimaciones y proyecciones de población 2010-2040. Total país*. Serie de Análisis demográfico N°35.
- INDEC (2020). *Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación. EPH*. Cuarto trimestre de 2020. Ciencia y Tecnología. Vol. 4, n°1.
- INDEC (2021 a). *Estimador mensual de actividad económica*. Vol. 5, n°8. Marzo 2021. Disponible en: https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/emaec_05_213CD52F7988.pdf
- INDEC (2021 b). *Índice de precios al consumidor*. Abril 2021. Vol. 5, n°15. Disponible en: https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_05_21AC1E6BC996.pdf
- INDEC (2021 c). *Evolución de la distribución del ingreso (EPH)*. Vol. 5, n°2. Cuarto trimestre 2020. Disponible en: https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ingresos_4trim20F7BE1641DE.pdf
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos del marketing*. 8° edición. Ed. Pearson Educación. México.
- Kotler, P. y Keller, K. (2006). *Dirección de marketing*. 12° edición. Ed. Pearson Educación. México.
- Moiguer Compañía de Estrategia (2020). *Pirámide de clases sociales*. En base a CEPAL.
- Pasamón, F. (2020). El futuro del sector retail. Deloitte.
- Pérez Porto, J. y Merino, M. (2014). *Definición de retail*. Disponible en: <https://definicion.de/retail/>
- Regazzoni, C. (2014). *La Argentina y el envejecimiento poblacional: connotaciones estratégicas para la educación. La economía y el desarrollo*. Centro Argentino de Estudios Internacionales (CAEI).
- Santander Trade (2021). *Argentina: política y economía*. Disponible en: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

- Startupeable (2020). Fintech Argentina: top 11 de fintechs para seguir en 2021.
<https://startupeable.com/fintech-argentina/>
- Statista (2021). *Number of Internet users in selected Latin American countries as of January 2021*. Disponible en: <https://www.statista.com/statistics/186919/number-of-Internet-users-in-latin-american-countries/>
- Shum Xie, Y. M. (2019). *Marketing digital: navegando en aguas digitales*. 2° Ed. Ediciones de la U. Disponible en: <https://elibro.net/es/ereader/untbcbiblio/127095?page=24>.
- Turienzo, L. (2020). *Desmontando la teoría del crecimiento ilimitado de las ventas online puras*. Disponible en: <https://retailnewstrends.me/desmontando-la-teoria-del-crecimiento-ilimitado-de-las-ventas-online-puras/>
- Urbiola, P. (2018). *¿Qué son los ecosistemas digitales? En BBVA Research*. Disponible en: <https://www.bbva.com/es/que-son-los-ecosistemas-digitales/>
- We are social (2020). *Situación digital, Internet y redes sociales Argentina 2020*. Disponible en: <https://yiminshum.com/social-media-argentina-2020/>
- Wlosik, M. y Sweeney, M. (2020). *Jardines amurallados vs AdTech independiente: La lucha por los dólares publicitarios y la supervivencia*. Disponible en: <https://clearcode.cc/blog/walled-garden-vs-independent-adtech/>
- World Bank Group (2020). *Doing Business 2020*. Disponible en: <https://espanol.doingbusiness.org/es/rankings>
- Wunderman Thompson (2020). Where Shoppers Say They Start Their Product Hunt: Amazon > Search. Disponible en: <https://www.marketingcharts.com/industries/retail-and-e-commerce-113138>

San Andrés

9. Anexo

Anexo I: Usuarios de Instagram y Penetración en Argentina. 2020-2024.

Timeframe ▼	2020	2021	2022	2023	2024	
Instagram users (millions)	16.8	17.7	18.5	19.0	19.4	
- % change	17.5%	5.4%	4.3%	3.0%	2.2%	
- % of mobile phone social network users	66.5%	67.1%	68.2%	68.4%	68.2%	
- % of social network users	60.8%	62.7%	64.3%	65.2%	65.9%	
- % of smartphone users	68.4%	68.6%	69.2%	69.5%	69.6%	
- % of internet users	50.5%	52.5%	54.1%	55.0%	55.6%	
- % of population	37.0%	38.7%	40.0%	40.8%	41.4%	
- % of worldwide Instagram users	1.7%	1.7%	1.6%	1.6%	1.6%	

Fuente: Marketer (2020)

Anexo II: Usuarios de Facebook y Penetración en Argentina. 2020-2024.

Timeframe ▼	2020	2021	2022	2023	2024	
Facebook users (millions)	27.3	27.8	28.2	28.6	28.9	
- % change	6.0%	1.7%	1.4%	1.4%	1.2%	
- % of social network users	98.7%	98.2%	98.0%	97.9%	97.9%	
- % of internet users	82.0%	82.2%	82.4%	82.5%	82.6%	
- % of population	60.0%	60.5%	60.9%	61.3%	61.5%	

Fuente: Marketer (2020)