

Instituto Tecnológico de Buenos Aires



FANTA S.A.

Trabajo final para la Licenciatura en
Administración y Sistemas

Autoras: Alma Aramburu - 56123
Mercedes Catolino - 58573
Camila Rodriguez Azua - 58557
Rocio Rodriguez Saa - 57749
Guadalupe Torrusio - 57745

Docentes: Santiago Cardarelli
Augusto Adrian Agazzi

Índice

RELEVAMIENTO	4
Macro Entorno	4
Político	4
Económico	5
Social	6
Tecnológico	6
Legal	7
Ambiental	9
Comunicación	10
La empresa: Fantasía SA	10
Micro Entorno	10
Fuerzas de Porter	11
Market Share	12
FODA	12
Segmentación de Mercados	13
Business Model Canvas	13
DIAGNÓSTICO	14
Background de Fanta SA	14
Definición del caso de análisis	15
Oportunidades de mejora	16
Bubble plot: Mejora costo-impacto	18
Definición del problema	18
PLAN DE ACCIÓN	19
Propuesta plan de acción	19
Opción A: Consultora	19
Costos totales	19
Tiempo de implementación	20

Análisis financiero	22
Opción B: Desarrollo interno del e-commerce	23
Costos totales	24
Tiempo de implementación	25
Análisis financiero	27
Conclusión de la evaluación del proyecto	28
Detalles de la agencia seleccionada	29
Propuesta para la gestión del cambio	32
Beneficios de la utilización de Business Intelligence	34
Conclusión: Mejoras Esperadas	35
Bibliografía	37
Anexo	38

RELEVAMIENTO

Macro Entorno

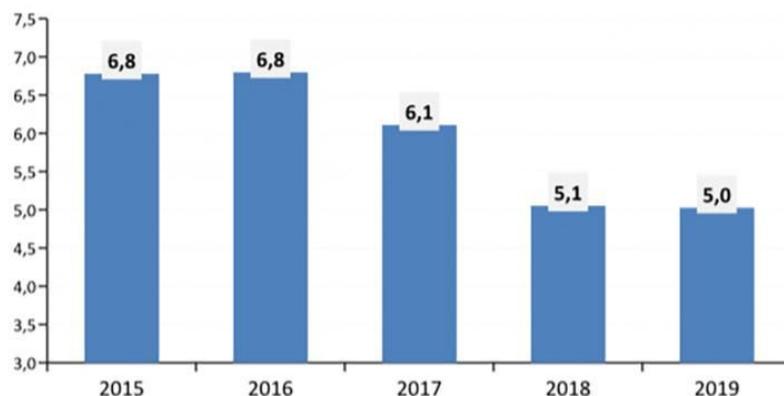
Se le llama análisis de macroentorno a todos aquellos factores que no son controlados por los dueños de los negocios, por lo que éstos deben poder adaptarse a los mismos. Al análisis más conocido para determinar estos factores se lo llama PESTLE, que analiza las causas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, legales y ambientales que impactan en la industria.

Político

En el período del 2018 al 2019, el rubro textil fue el segundo más afectado por la crisis económica que atravesó el país, no solo en una amplia caída de las ventas sino también se perdieron muchos puestos de trabajo del sector. A su vez, el uso de la capacidad instalada cayó al 50%, debido a que se contrajo la demanda local que es el núcleo del sector y también se redujeron las exportaciones de indumentaria.

En enero de este año, las importaciones de ropa se redujeron 27,4% en comparación con el mismo mes del año anterior, según el INDEC. Esto sucedió debido a que aumentó la cotización del dólar por la crisis cambiaria. La suba en el precio del dólar y el cambio de gobierno están incentivando al sector a consumir ropa de industria nacional. En este contexto, durante enero y febrero se detectó un incremento de la demanda de los talleres nacionales.

Gráfico 3. Utilización de la capacidad instalada en la industria del bloque de productos textiles. Años 2015-2019



Fuente: elaboración CEPA en base a INDEC

Para concluir el análisis político, durante el mes de marzo y en los próximos meses, el sector va a volver a sufrir una reducción en sus ventas y en su

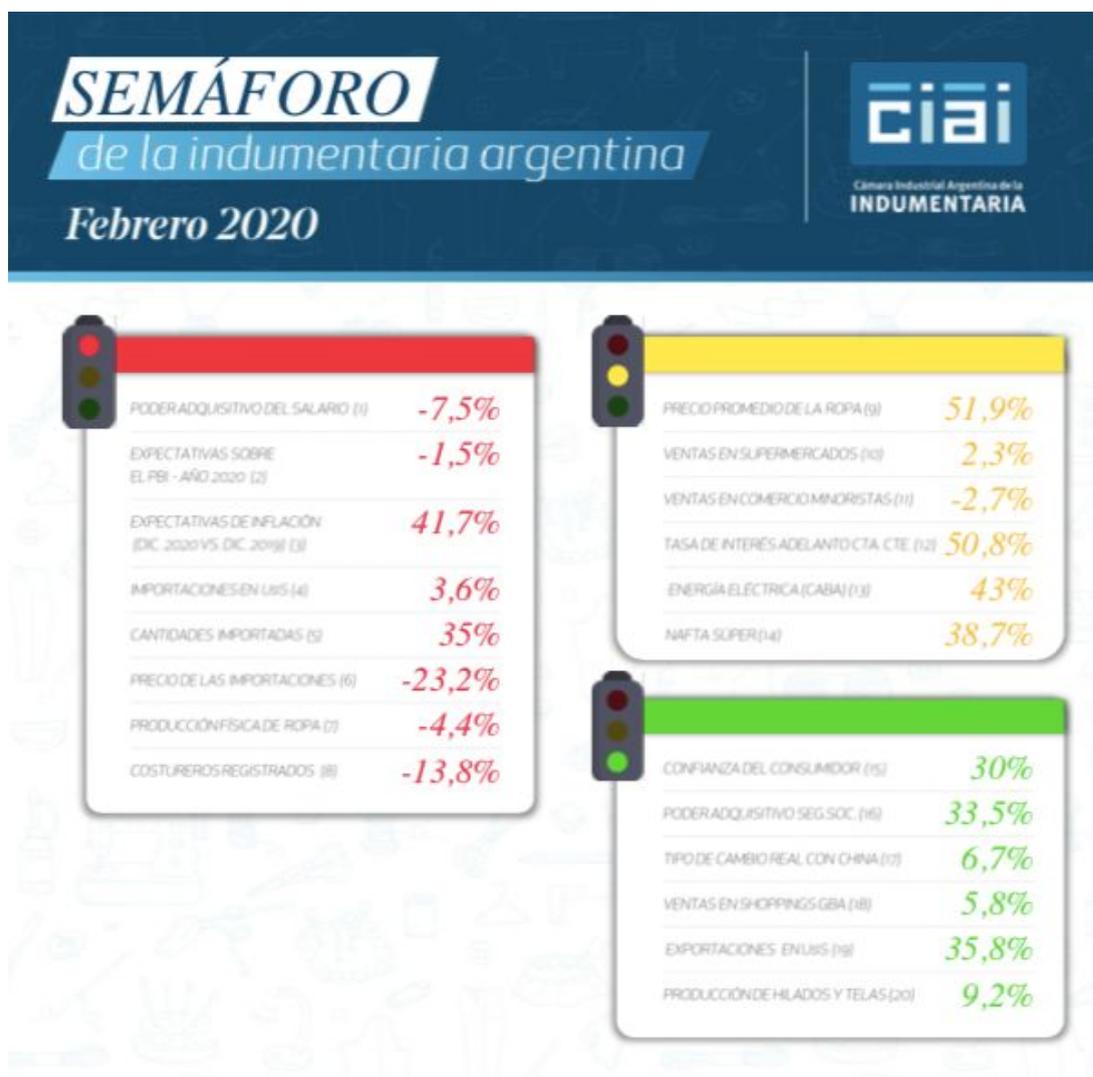
producción debido a la crisis mundial por el Coronavirus. Además, se llevará a cabo el proceso de renegociación de la deuda externa del país y su resultado influirá sobre diversas variables de la economía argentina.

Económico

Uno de los problemas más grandes a nivel económico para las empresas argentinas es la devaluación de la moneda, que genera mucha dificultad a la hora de planear a largo plazo. El problema surge debido a la variabilidad cambiaria, es decir la falta de estabilidad.

Según expertos, entre marzo y noviembre del pasado año, el precio de las telas aumentó entre un 70 y un 100%.

Entre los años 2017 y 2019, en argentina se perdieron 10.000 puestos de trabajo debido principalmente a los costos logísticos y a los impositivos



Social

Los factores sociales del consumidor que pueden afectar a la demanda tanto en cantidad como en calidad y estilo de la industria textil suelen estar ligados a las culturas, las normas, estilos de vida, distribución de la renta, consumismo y valores en la sociedad.

En este caso en particular, el foco está puesto en Argentina, en el contexto de los últimos años, en los cuales la demanda de ropa se vió fuertemente afectada por el nivel de ingresos y por la inflación. En este trabajo, la marca de indumentaria Fantasía SA, apunta a un público joven de clase media, por lo que se presenta como un bien normal. Un bien normal o de primera necesidad, se define como aquellos en los cuales la demanda se ve fuertemente arraigada a los ingresos del consumidor hasta llegar a un punto de inflexión, en donde dejan de consumirlos para distribuir sus ingresos en otro tipo de bienes, los de lujo. Es decir, si la clase media se encuentra con ingresos escasos, no será consumidor de la marca Fantasía SA, por no poder pagarla, pero sí su riqueza aumenta, su consumo irá hacia mejores marcas.

Es por esto que la demanda de la industria textil se ve fuertemente arraigada a los sueldos de la población. Un ejemplo puntual lo hallamos en un indicador determinado por la CAME, en donde afirma que la disminución del poder adquisitivo de la sociedad argentina explicó la fuerte contracción de las ventas minoristas de indumentaria durante el mes de agosto de 2019, que retrocedieron 17,6%.

Además, Argentina es una sociedad con gran preocupación por la vestimenta, determinada por una combinación de modas extranjeras sumadas a otros factores tales como la temperatura o el estilo de vida. A diferencia con otras culturas, Argentina suele no dar demasiada importancia a la ropa de oficina (ya que la tendencia se orienta a trabajos más flexibles) y las actividades en conjunto abundan, como juntadas entre amigos, salidas nocturnas, etc.

Por último, cabe destacar que el uso del E-commerce afecta directamente a la producción de ropa. Cuanto mejor sea la plataforma de ventas y el poder del marketing de una empresa, mayor serán sus ventas.

Tecnológico

La industria textil fue beneficiada por la tecnología haciendo que pueda haber una mejor comunicación de marca, ventas online, automatización de procesos, etc.

Los medios de comunicación, por ejemplo las redes sociales, permitieron que el público tenga mejor conocimiento de las marcas y la difusión de la información de parte de las mismas.

También, la tecnología ha permitido que crezca el alcance de las ventas a clientes que físicamente no se encuentran cerca a través de la compra online. Esta modalidad de venta también trae el beneficio de reducción de costes, elimina los límites de horarios, le brinda comodidad al comprador y una seguridad al momento de realizar el pago.

Otra oportunidad que trajo la tecnología fue la mejoras en la gestión y automatización de procesos. Esto puede resultar beneficioso para la industria de indumentaria ya que le puede brindar una mayor agilidad en respuesta cambios de tendencias.

Legal

En los últimos años, la industria textil argentina está siendo sinónimo de pérdidas, precios altos, aumento de importaciones, cierre de fábricas, despido de personal manufacturero y caídas del consumo. Estos pilares hacen que esta industria caiga a mayor velocidad cada vez más.

El ente regulatorio de esta industria es la Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria. Para fines del año 2017, las autoridades registraron un 40% de capacidad ociosa, 30.000 puestos de trabajos perdidos y se redujo un 15% las plantillas de afiliados en sindicatos.

En cuanto al entorno legal, esta industria presenta pilares a tener en cuenta:

- Talleres
- Talleres ilegales
- Talleres de las prendas
- Precios
- Importación

Toda persona, ya sea legal o jurídica, debe estar inscripta en el Registro de Talleres y Actividad Textil, al mismo tiempo deben informar la nómina de talleres textiles con los que están vinculados laboralmente. Están obligados a producir y/o comercializar exclusivamente las prendas y/o productos que tengan etiquetas o algún tipo de identificación que conste que fueron hechos por un taller registrado. También, tienen la obligación de informar al Registro cuántos y quiénes son sus empleados y quiénes están vinculados a la empresa.

Los talleres deben cumplir con las normas de seguridad, habilitación y de condiciones dignas. Está de más mencionar que se contratan seguros para el personal, sobre sus bienes y sobre su actividad.

Que los talleres estén inscriptos en el Registro tiene un beneficio que involucra que, en caso de necesitar asistencia técnica y económica, el Poder Ejecutivo se la brindará. En el caso de que una prenda sea confeccionada por uno o más talleres, en la etiqueta deberá aparecer los datos de la elaboración.

Se multará con la clausura del establecimiento, decomiso de la mercadería y maquinarias existentes en el mismo, infracción a los titulares del taller por inexistencia, alteración de etiquetas, falsificación o adulteración registral. El Poder Legislativo, es el encargado de su aplicación dependiendo de la falta.

Los talleres informales o “ilegales” involucran alrededor de 4 a 10 personas, estos talleres son los más difíciles de combatir, ya que lo pueden tener en su propia casa. Se encuentran exentos de controles estatales, por eso se abre una Ley que admite la posibilidad de prohibir el trabajo a domicilio “en aquellas industrias que por su naturaleza pongan en peligro la vida, la salud o la moral de los obreros”.

La concreta amenaza de sanciones de tipo penal puede ser el mecanismo más efectivo para que las empresas que controlan la cadena productiva faciliten, exijan y supervisen el respeto.

La ley de Contrato de Trabajo, regula las relaciones laborales de los trabajadores que están en relación de dependencia, salvo los de Administración Pública. Se excluyen de la LCT los trabajadores domésticos y agrarios, los cuales tienen su propia legislación. La ley 12.713 dicta que los intermediarios y talleristas son considerados como obreros a domicilio con relación a los dadores de trabajo, y como patronos sujetos a las obligaciones que les impone esta ley y las reglamentaciones que se dicten a quienes encarguen la ejecución del trabajo

Con respecto a los talles de las prendas, en el año 2019, salió la Ley de Talles. Veinte años atrás, la sociedad estaba luchando para que las confeccionadoras y las marcas produzcan talles acordes a todas las edades y tamaños físicos de la sociedad argentina. Esta ley establece un sistema único de talles (Sistema Único Normalizado de Identificación de Talles de Indumentaria), con todas las medidas corporales estandarizadas para fabricar, producir, comercializar e importar prendas a la población a partir de los 12 años. Esta ley será actualizada cada 10 años, al igual que los censos, así pueden ver como es la evolución y cambios en los alimentos de la sociedad. Algo muy importante a destacar es que dispone que los negocios de venta de prendas garanticen condiciones de atención y trato digno y

equitativo a los consumidores, y no ponerlos a situaciones vergonzosas o intimidantes. Si esta Ley no se cumple, se aplican las sanciones de la ley 24.240 de Defensa del Consumidor y la ley 23.592 de Penalización de Actos Discriminatorios.

En cuanto a los precios, no se conoce una ley específica, pero están amparados por la ley de Defensa del Consumidor. Si una prenda tiene un precio X (que no corresponde a la misma), se tiene que cobrar ese precio X y no el precio real.

En 2020, a la importación de textiles se le está pidiendo que tenga una proyección anual. La vigencia de las licencias fue reducida, informaron también las autoridades, de 180 a 90 días. Las posiciones arancelarias que cayeron dentro del paraguas de las LNA fueron desmenuzadas por la Cámara de Importadores de la República Argentina (CIRA). Según la entidad, casi todos los textiles quedaron alcanzados por las trabas al comercio.

Ambiental

Según la Conferencia de la ONU sobre Comercio y Desarrollo, la industria de la moda es la segunda más contaminante del mundo debido a la emisión de carbono que producen las fábricas. Además, los materiales sintéticos utilizados en la fabricación de indumentaria, tales como el cuero ecológico, son derivados del petróleo. La sobreproducción de la planta de algodón causa la esterilización del suelo, dejándolo sin uso para la producción de alimentos. Según la Organización de las Naciones Unidas, el impacto ambiental de la industria de la moda es de:

- Se requieren 7500 litros de agua para producir unos jeans
- El sector del vestido usa 93.000 millones de metros cúbicos de agua cada año, una cantidad suficiente para que sobrevivan 5 millones de personas
- La industria de la moda es responsable del 20% del desperdicio total de agua a nivel global
- La producción de ropa y calzado produce el 8% de los gases de efecto invernadero
- Cada segundo se entierra o quema una cantidad de textiles equivalente a un camión de basura
- La producción de ropa se duplicó entre 2000 y 2014

Comunicación

La industria textil tiene como obligación etiquetar a sus productos. Las etiquetas en la indumentaria deben contener: talla, lugar de origen, cuidados de la prenda y materiales, en el idioma del país donde son vendidos.

La empresa: Fantasía SA

Elaborado S.A comenzó en el año 2017 fabricando hilos, telas y acabado de productos textiles en la industria manufacturera vendiendo al por mayor y menor sus productos por internet. Luego, en el 2019, comenzó su venta al por menor de prendas y accesorios de vestir en comercios especializados, manteniendo la producción de productos textiles.

Esto quiere decir que su cadena de valor se vio afectada. Comenzaron fabricando telas para que, a día de hoy, fabriquen sus propios productos y tengan sus propios locales de venta a consumidores finales.

La marca de indumentaria de Elaborado S.A se llama Fantasía SA. Ésta cuenta con cuatro locales en CABA, diez locales en GBA, tres en Buenos Aires y siete en la Costa Atlántica.

Venden indumentaria para hombres y mujeres de entre 17 a 35 años, tanto online como en locales. El estilo de la ropa es casual urbano y vintage.

Cuentan con diversos canales de comunicación, tales como Facebook, Instagram, Twitter, Whatsapp y un Bot en la página web de la marca.

Micro Entorno

Se hace foco en aquellas condiciones del funcionamiento y desarrollo de las empresas, los cuales limitan las decisiones estratégicas. El poder en el mercado es quien tendrá la fuerza mayor para influir en las empresas.

Fuerzas de Porter



- **Poder de negociación de los clientes:** En el caso de la distribución minorista de ropa, los consumidores no tienen mucho poder, ya que ningún cliente o consumidor tiene peso significativo en comparación con la producción total de la empresa.
- **Rivalidad entre las empresas:** En el sector de la distribución minorista de ropa la competencia entre rivales es muy alta (suelen competir en precios así como la calidad, el diseño, la innovación o el marketing).
- **Amenaza de nuevos entrantes:** La llegada de nuevas empresas al sector, normalmente, suele estar condicionada por la existencia de las barreras de entrada como lo pueden ser economías de escala, las patentes, inversiones importantes, etc. A pesar de la existencia de las barreras, la entrada de nuevos competidores es posible si cuentan con una diferenciación, ya sea precios de los productos o la calidad de los mismos.
- **Poder de negociación de los proveedores:** Al ser una empresa dentro de todo pequeña, el poder de decisión del precio la suele tener el vendedor. Esto se debe a que no le provee los recursos a una sola sino a varias empresas, haciendo que la pérdida de una no le genere diferencias importantes de ganancias.
- **Amenaza de productos sustitutos:** Como su tamaño no es grande, los productos sustitutos tienen más poder, ya que ante estos no tiene gran poder económico para hacerle frente y moldearse a las nuevas condiciones.

Market Share

El market share nos ayuda a dimensionar el volumen de la empresa en el mercado, ya que nos indica el tamaño que la misma tiene en el sector. Ésta equivale al porcentaje de productos vendidos o de facturación de un producto determinado en el mercado donde actúa.

Según un informe del INDEC de diciembre del 2019¹En Gran Buenos aires hay 666 locales de Indumentaria, calzado y marroquinería y 715 locales en CABA. En promedio, según el INDEC, se vendieron en diciembre de 2019, 6.483 miles de pesos por local de indumentaria en CABA Y 5.423 miles de pesos en GBA. Utilizamos los datos del informe del INDEC para estimar el market share de Fanta SA y su facturación mensual promedio.

Fanta SA cuenta con 4 locales propios en CABA y 19 locales en GBA. Estimamos que en GBA, Fanta SA tiene el 2.85% del market share, mientras que en CABA tiene el 0.56%. Además, su facturación mensual promedio es de 6.483.000 pesos a precios corrientes en CABA, pero si tomamos la cotización del dólar de diciembre del 2019 donde era de 58.48 pesos argentinos por USD. Entonces, su facturación promedio mensual es de 110.858 USD en CABA y 1.761.918 USD en GBA.

FODA

<p>Fortalezas</p> <p>Completaron la cadena de valor de la industria Chat-bot Experiencia en el rubro</p>	<p>Oportunidades</p> <p>Crecer en más mercados Contratar mano de obra Expansión a otros canales de ventas</p>
<p>Debilidades</p> <p>Venta solo en la provincia de Buenos Aires Segmento de clientes acotado</p>	<p>Amenazas</p> <p>Mayor importación de ropa Contexto económico del país Grandes marcas Amplia competencia</p>

¹ https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/com_02_206BD836A21E.pdf

Segmentación de Mercados

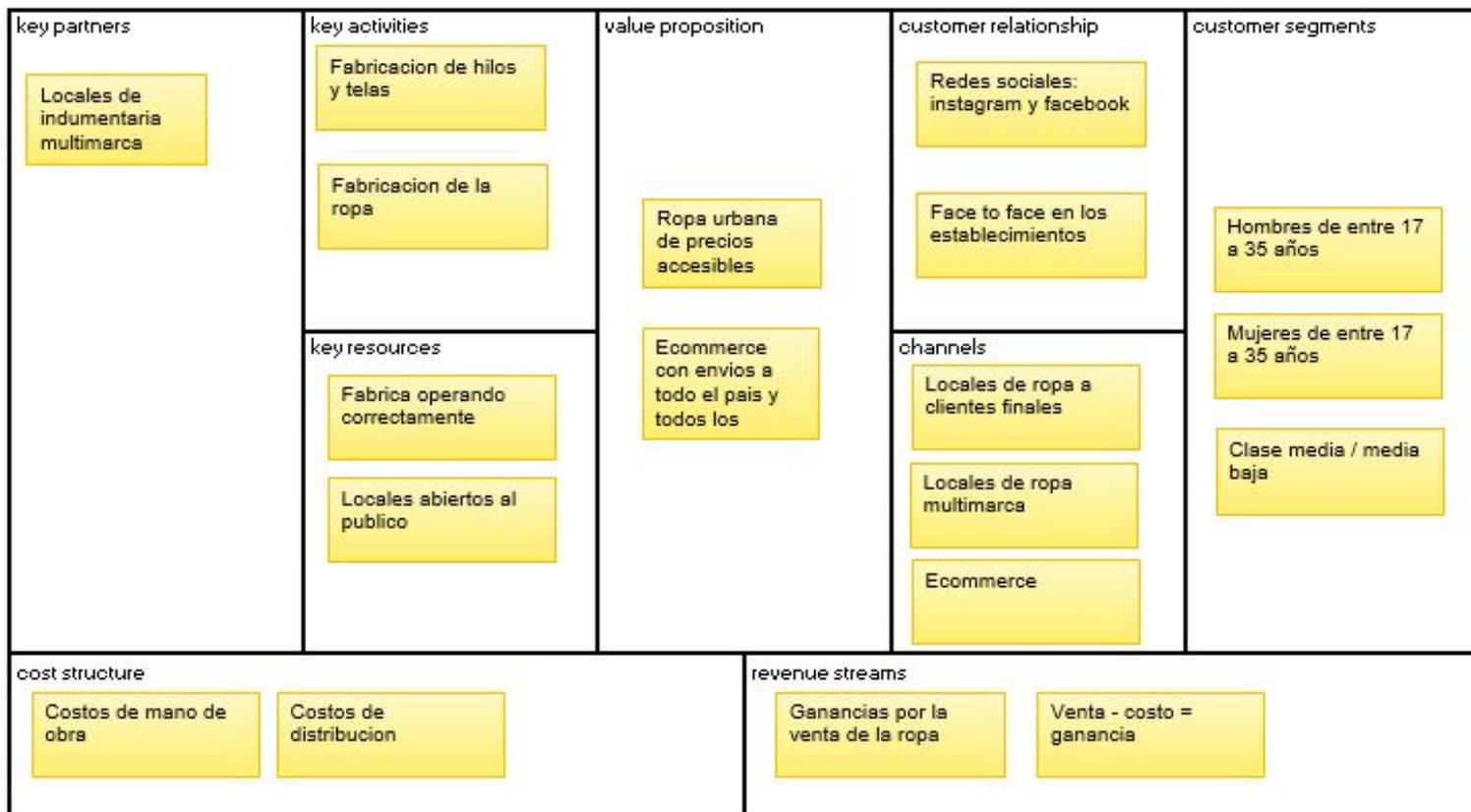
A nivel geográfico: ELABORADO S.A. cuenta con locales en Argentina, Buenos Aires, específicamente en CABA y GBA. Su variedad de prendas depende de las estaciones del año.

A nivel demográfico: La empresa se orienta a vender a hombres y mujeres cuyas edades rondan entre los 17 y 35 años de clase media y clase media baja.

A nivel psicográfico: La ropa es de uso diario y vintage, venden aquello que está de moda y canchero, lo que muchos adolescentes y jóvenes adultos buscan en el mercado a la hora de elegir cómo vestirse.

A nivel conductual: Buscan vender prendas de alta calidad, que duren en el tiempo sin mayor daño o deterioro, y con esto asegurar la fidelización de los clientes.

Business Model Canvas



DIAGNÓSTICO

Background de Fanta SA

Fanta SA es una fábrica textil en la cual producen telas planas, estas telas incluyen el tejido de punto (remeras, poleras, etc) y los tejidos planos (camisas, jeans, sabanas, etc).

Hace 7 años, compraron la empresa Fantasía SA de la cual eran proveedores. La marca no consume el 100% de las telas producidas por Elaborado, sino que solo el 20% y el resto se las venden a terceros. En diciembre del 2019, tenían un 40% de capacidad ociosa, dada la situación actual de pandemia ahora es aún más. Esta empresa no cuenta con franquicias, son todos locales propios, ya que antiguamente sí tenían y no era rentable para ellos, entonces a partir de allí no las conceden más.

El segmento de clientes que tienen es muy fiel a la marca, este varía desde jóvenes que van con sus padres a comprar y de personas de 20/30 años a 60 años. Ofrecen prendas a clase media, ya que cuentan con prendas básicas, pero también tienen prendas que siguen la moda. Tiene un amplia cantidad de competidores, ellos son:

- Hombre: ReverPass, Legacy, Kevingston
- Mujer: Cuesta Blanca, Le Utthe, Ver

Fantasía SA cuenta con precios atractivos para el mercado, talles grandes (Ley de Talles), estilos variados, siempre con prendas clásicas y también prendas modernas. También poseen 23 locales ubicados en la Ciudad de Buenos Aires, Gran Buenos Aires y en interior de la provincia de Buenos Aires. Hoy en día, no cuentan con indicadores que les digan qué locales son deficitarios y cuales son superavitarios, sino que tienen un sistema contable que no los ayuda con el manejo del stock de los locales. La empresa realiza forecasts mensuales en base al mismo periodo del año anterior y fija los objetivos de venta.

Hace 4 años, se comenzó con el e-commerce, iniciando en esta etapa hubo muchas turbulencias porque no encontraban a la persona indicada para que lo potenciará. Iniciaron con Tienda Nube, un e-commerce básico que a una marca le queda pequeño, entonces provocó que no funcionara el marketing digital. La empresa redujo sus opciones a dos, una estrategia de marketing 360, en la cual se contrata una empresa que se haga cargo de todo, o desarrollar un departamento propio. Según ellos, deberían mejorar la tecnología de la plataforma y diseño del e-commerce y el marketing digital,

la empresa solo invierte un 10% del mínimo que cualquiera de su competencia invierte en comercialización electrónica. Esto quiere decir que si la competencia invierte en publicidad, Fantasía SA invierte tan solo el 10% en comparación a su adversario.

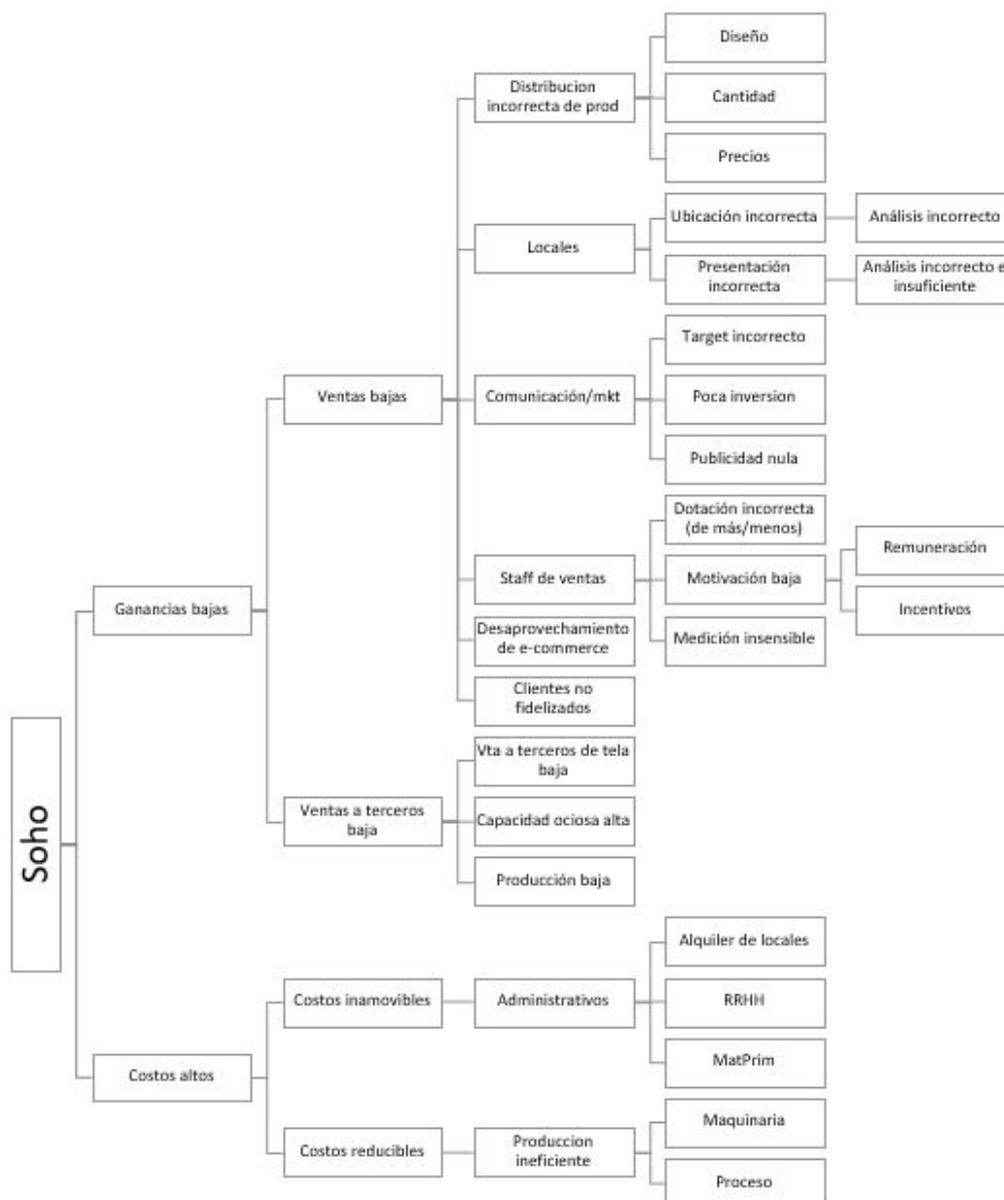
A raíz de la situación actual las mejoras proyectadas se detuvieron, antes tardaban tiempo excesivo en responder las preguntas que los clientes realizaban a través de las redes. Hoy en día, las mismas vendedoras pueden brindar un servicio personalizado al cliente, sus ventas no crecieron, pero lo que sí creció fue la calidad del servicio.

Definición del caso de análisis

Durante las entrevistas con los trabajadores de la empresa, se presentaron varios problemas. Al comienzo, nos comunicaron su interés por analizar la razón de los éxitos o fracasos de sus sucursales en las zonas en que se encontraban. Luego, en las siguientes entrevistas, nos informaron de varios problemas que están enfrentando actualmente. Entre ellos se encontraba el uso de un sistema obsoleto, locales deficitarios, problemas financieros, capacidad ociosa, mala distribución y administración del stock, mala administración del e-commerce, entre otros.

El sistema que utilizaban hasta el momento era inadecuado para sus actividades. Esto llevó a que no se pueda tener un buen seguimiento de las ventas realizadas. A su vez, resultó en que no se tenga la seguridad de la cantidad de stock que se tiene a disposición en cada uno de los puntos de ventas en tiempo real. Como consecuencia, dependen de un estimativo del volumen de stock con el cual cuentan, llevando a una mala administración del mismo.

A partir de estos, se procedió al armado del árbol de diagnóstico. Se partió de los problemas ya comentados y luego se fueron descomponiendo en sus posibles causas/elementos.



Oportunidades de mejora

A partir de lo descrito anteriormente, identificamos las siguientes oportunidades:

- **Expansión**

Se trata del crecimiento territorial, esta puede consistir en tiendas físicas o presencia online. Esto puede lograrse aumentando canales de venta y estableciéndose en el interior del país.

- **Aumentar la producción**

El objetivo de este punto es la reducción de la capacidad ociosa, la cual se encuentra al 40%.

- **Reestructurar ubicación**

Tiene como finalidad mejorar la ubicación de los puntos de venta ya existentes para poder potenciarlos a su máxima capacidad.

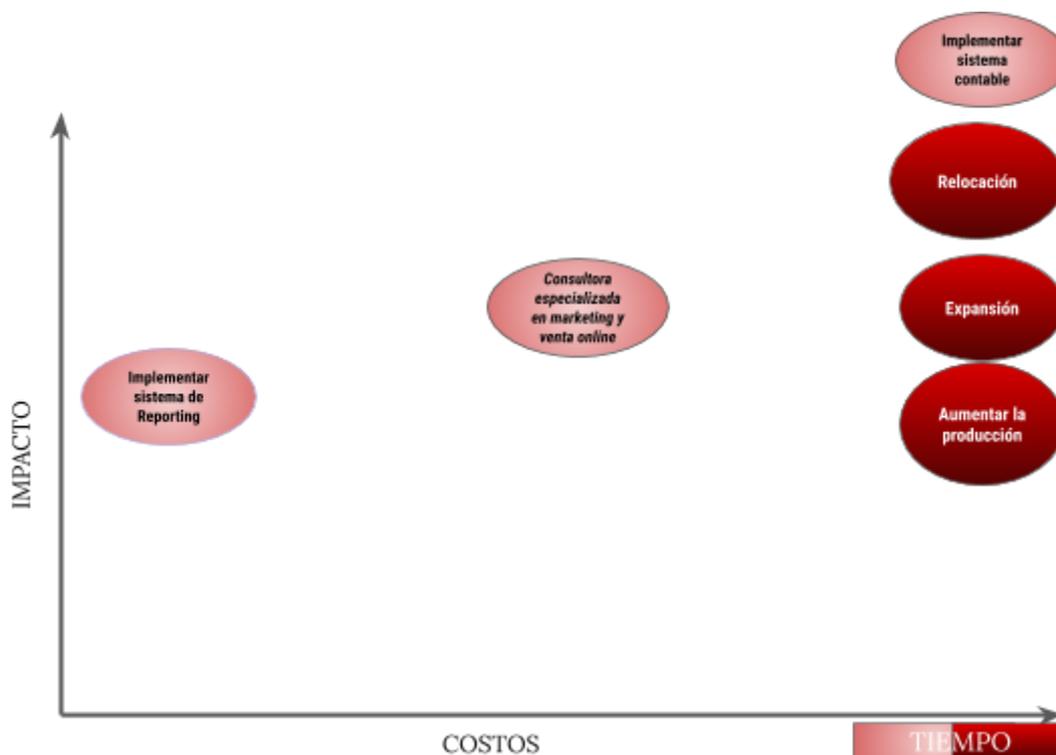
- **Consultora de marketing y venta online con servicio 360**

Según la Cámara de Comercio electrónico, el e-commerce creció un 52% en el 2017, y las ventas con tarjeta de crédito un 92%. Esto se traduce a que las personas empezaron a depositar más confianza en las transacciones on-line. Entonces, ¿Por qué no mejorar el e-commerce?

- **Implementar sistema de reporting**

En la actualidad, hay muchísimas plataformas gratuitas de Business Intelligence que nos permiten realizar reportes fácil y rápidamente. Pensamos que Fantasía SA podría implementar el uso de estos sistemas muy rápidamente. Los sistemas de reporting le van a permitir a Fantasía SA mejorar sus procesos de negocio y monitorear ágilmente su negocio. Para poder demostrarle a la empresa la importancia de estos sistemas, y todo lo que se puede lograr a través de ellas, construimos un dashboard con información de la empresa y medimos donde se realizaban la mayoría de las compras online.

Bubble plot: Mejora costo-impacto



En este gráfico se busca mostrar la relación costo-impacto de las oportunidades de mejora que debería adoptar Fantasía SA para optimizar sus operaciones. El sistema de reporting gratuito, se puede implementar de forma gratuita y rápida. En cuanto al resto de las mejoras, se necesita mayor capital y los tiempos de puesta en marcha son muchísimo mayores.

Definición del problema

A través de un exhaustivo diagnóstico, hemos llegado a la conclusión de que hay varios problemas que afectan a la compañía, y en su conjunto crean dos situaciones muy negativas que son ganancias bajas y costos altos, los dos enemigos de cualquier empresa.

Con respecto al primero, la situación se da por falta de ventas por parte de Fantasía SA. Ese es un inconveniente que urge resolver ya que es el core del negocio. Hay una serie de situaciones que colaboran con esto, desde la falta de comunicación, publicidad y promoción hasta el desaprovechamiento del e-commerce. Ambos se dan por falta de compromiso con esos problemas ya que no hay un análisis suficiente, no hay métricas y hay mucho ahorro económico en esos sectores donde es ideal la inversión.

El comercio electrónico es absolutamente clave y necesario en la época en la que vivimos, es sencillo y rápido atraer a clientes por ese medio y conseguir fidelizarlos. A través de páginas web y redes sociales se podrían alcanzar muchas más ventas, reduciendo el problema más clave de la empresa que es la falta de ellas. La publicidad digital es otro elemento necesario para poder aumentar el reconocimiento de la marca ya que estar orientada a adolescentes y jóvenes-adultos, será la mejor opción de difusión.

PLAN DE ACCIÓN

Propuesta plan de acción

Luego de realizar un exhaustivo análisis, consideramos que Fantasía SA debe modificar y aumentar el comercio electrónico con el objetivo de aumentar los ingresos, el reconocimiento de la marca y la cantidad de clientes que puede facilitar este canal. Además, una tienda de e-commerce correctamente administrada, les ayudará a tomar decisiones basadas en datos que se pueden extraer cada vez que un cliente adquiere o tiene la intención de adquirir un producto.

En esta época de pandemia, hay que aprovechar el empujón para realizar un correcto uso de todos los canales de venta, dándole mucho énfasis al comercio electrónico porque es el presente y el futuro de las ventas.

A continuación, vamos a presentar dos opciones, desarrollo in house del e-commerce y tercerizar con una empresa de marketing 360. También, un análisis de cada opción en cuanto a su evaluación económica y al cronograma de implementación.

Opción A: Consultora

Costos totales

En el caso de que se opte por contratar una consultora, por más de que el desarrollo del e-commerce no será realizado por la empresa, se deben realizar ciertas actividades para que se lleve a cabo correctamente.

El costo total de la implementación del e-commerce será de una primera inversión para el set-up \$750.000 y un costo mensual compuesto por aquellos correspondientes al marketing digital y el fee mensual Brand live.

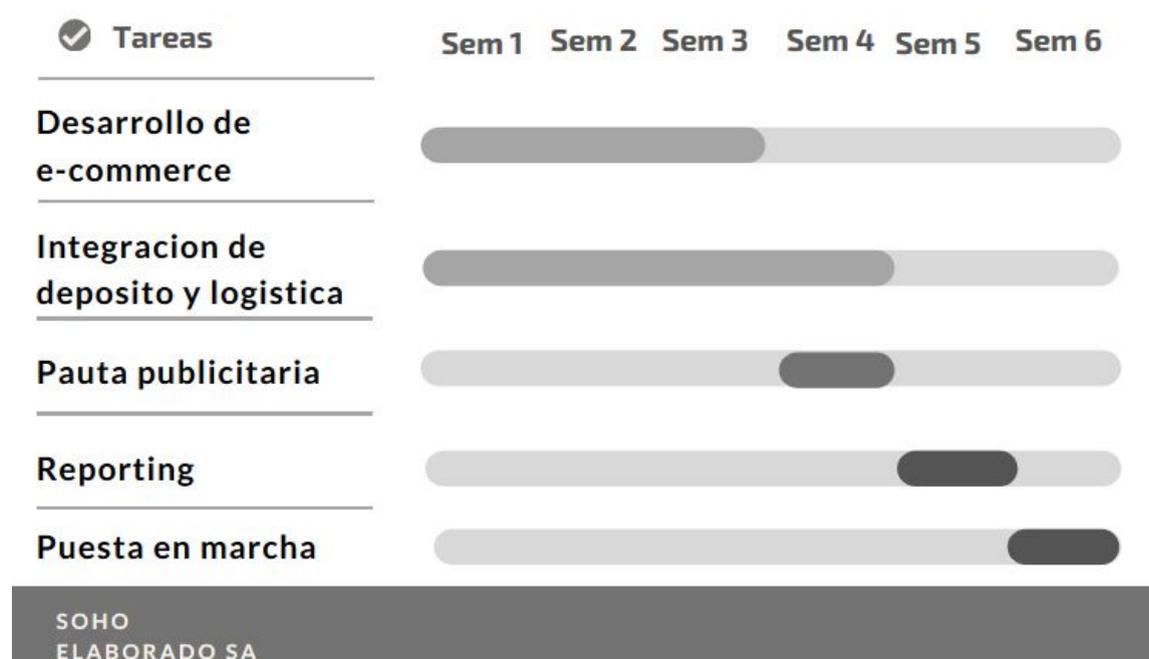
El fee mensual que cobra Brandlive tiene la característica de depender de la facturación obtenida de las ventas:

Sitio + Mercado Libre sobre el total de Venta generada	Fee Mensual (% escala acumulativa)
Hasta \$1.000.000	15%
Desde \$1.000.001 hasta \$2.000.000	14,5%
Desde \$2.000.001 hasta \$3.000.000	14%
Desde \$3.000.001 hasta \$4.000.000	13%
Desde \$4.000.001 hasta \$5.000.000	12,5%
Desde \$5.000.001 hasta \$6.000.000	12%
Desde \$6.000.001 hasta \$7.000.000	11,5%
Mas de \$7.000.001	11%

Tiempo de implementación

En cuanto al tiempo de implementación, realizamos un diagrama de Gantt para ser más claras en cuanto a los tiempos y procesos.

DIAGRAMA DE GANTT - PLAN DE ACCION



En el caso del desarrollo del e-commerce hablamos del proceso fundamental y su duración será de tres semanas. Dentro de él, se ubican las actividades de dar accesos a los desarrolladores, crear las plataformas de medición (redes sociales) y la implementación del e-commerce. Esta actividad marca el fin de la primera etapa. A partir de la misma, ya se pueden notar leves cambios.

A su vez, con el fin de poder optimizar los tiempos de implementación, se recomienda comenzar la integración de depósito y logística y cada vez los cambios van a ser más notables. Este proceso lleva un tiempo estimado de 4 semanas. En él van a participar las tareas de migración de aquellos datos que se tengan sobre el stock del momento, el control de las entradas y salidas de los diferentes productos. Al haber estado contando con un sistema desfavorable hasta el momento, es posible que se deban hacer recuentos del stock para asegurar que los datos que se migren a la nueva plataforma sean lo más exactos posibles. Esta etapa se considerará cerrada cuando se hayan confirmado todos los datos.

Una vez que estos dos procesos están terminados, comienza lo que se llama la pauta publicitaria (es la elección del conjunto de espacios publicitarios para comunicar los productos al mercado elegido). En esta etapa se tiene que determinar el objetivo de la campaña, que dependiendo de lo que se quiera lograr se perfila la campaña con estructuras distintas. Se tiene que determinar el target de clientes, los medios por los cuales se van a comunicar con su target definido y la forma en la que les van a hacer llegar el mensaje. Una vez que esto esté definido se continuará a la etapa siguiente.

Reporting es el proceso que genera los escenarios, pronósticos e informes que apoyen a la toma de decisiones. La clave para esta etapa es la cantidad y calidad de información que genera y su mayor beneficio es la posibilidad de utilizarla en la toma de decisiones. Este proceso facilita la distribución de la información a los distintos niveles de la estructura organizativa, facilita a cada tipo de usuario la información que necesitan en cada momento. Para diseñar el proceso de reporting se requiere realizar previamente un estudio de las necesidades de información y de las bases de datos existentes. Este proceso lleva una semana. Una vez finalizada la entrega de accesos a la información a cada usuario la etapa se considerará finalizada.

Finalmente, se llega a la puesta en marcha, lleva una semana más, ya que se tienen que hacer todas las pruebas en staging para no tener problemas en producción.

En total, **se toman 6 semanas** en implementar el servicio de consultoría 360.

Análisis financiero

Análisis del crecimiento del Market Share

<i>Market share</i>		
	2019	2020
Fac. Indumentaria	\$11,109,000,000,000.00	\$23,106,720,000,000.00
Crecimiento 2018 a 2019	0.98	
Crecimiento COVID indumentaria	0.1	
Fac Fantasía SA proyectada	\$47,221,235.18	
Market share Fantasía SA	0.02%	
<i>Crecimiento mensual market</i>	<i>9.00%</i>	

Proyección anual estimada - periodo agosto 2020 - enero 2021

	AGOSTO	SEPT	OCT	NOV	DIC	ENERO
MES	0	1	2	3	4	5
INGRESOS	\$100,000	\$2,053,321	\$2,282,883	\$2,538,109	\$3,365,532	\$3,089,559
Inversiones Set up	\$750,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Mkt Digital		\$200,000	\$200,000	\$200,000	\$200,000	\$200,000
Fee Mensual Brand live	\$0	\$287,465	\$319,604	\$355,335	\$471,175	\$432,538
Costo Fantasía SA Prenda	\$40,000	\$821,328	\$913,153	\$1,015,244	\$1,346,213	\$1,235,823
Impuesto Ingresos brutos	\$3,000	\$61,600	\$68,486	\$76,143	\$100,966	\$92,687
EBITDA	-\$693,000	\$682,928	\$781,639	\$891,387	\$1,247,179	\$1,128,510
IG (34.75%)	\$0	\$237,318	\$271,620	\$309,757	\$433,395	\$392,157
EAT	-\$693,000	\$445,611	\$510,020	\$581,630	\$813,784	\$736,353

Proyección anual estimada - periodo febrero 2021 - agosto 2021

FEB	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
6	7	8	9	10	11	12
\$3,434,971	\$3,819,001	\$4,245,965	\$4,720,664	\$5,248,435	\$5,835,210	\$6,487,586
\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
\$200,000	\$200,000	\$200,000	\$200,000	\$200,000	\$200,000	\$200,000
\$463,721	\$515,565	\$573,205	\$613,686	\$682,296	\$758,577	\$843,386

\$1,373,988	\$1,527,600	\$1,698,386	\$1,888,266	\$2,099,374	\$2,334,084	\$2,595,034
\$103,049	\$114,570	\$127,379	\$141,620	\$157,453	\$175,056	\$194,628
\$1,294,212	\$1,461,265	\$1,646,995	\$1,877,092	\$2,109,311	\$2,367,492	\$2,654,538
\$449,739	\$507,790	\$572,331	\$652,290	\$732,986	\$822,704	\$922,452
\$844,474	\$953,476	\$1,074,664	\$1,224,803	\$1,376,326	\$1,544,789	\$1,732,086

Resultado y conclusión

TIR	79%	Tasa estimada=	30%
VAN	\$1,534,077.52		

Según el Banco Central, la tasa de descuento del VAN es de un 30%. Analizando con esa tasa el flujo de fondos del proyecto, podemos calcular que la TIR será del 79%. Esto quiere decir, que la inversión inicial rendirá una tasa de interés del 79% durante el año que se calculó el proyecto

Además, el VAN dio un resultado positivo. Cuando el VAN es positivo nos demuestra que el proyecto es rentable, ya que no solo demuestra un rendimiento mínimo esperado, sino que nos dará una ganancia adicional

En conclusión esta opción será altamente conveniente.

Opción B: Desarrollo interno del e-commerce

Estructura organizacional

Para el desarrollo propio del e-commerce será necesario contar con los siguientes recursos:

- Gerente de e-commerce (análisis)
- 2 Creadores de contenido (marketing)
- 3 Operaciones (pedidos, devoluciones, envíos)
- 3 Customer care (respuestas de mails, redes sociales)
- 5 Soporte técnico

Esto generará un costo de sus sueldos que totaliza en \$1.352.000 por mes, este valor está compuesto de la siguiente manera:

	Neto	Bruto	Costo de la empresa	Costo de la empresa anual
Sueldo por cargo	\$50.000	\$65.000	\$84.500	\$1.098.500
Sueldo Gerente	\$100.000	\$130.000	\$169.000	\$2.197.000
Total Sueldos gerente + 14 empleados	\$150.000	\$195.000	\$253.500	\$16.477.500

Costo de software

Costo de software (Tango) + pagina web (tienda nube)

Tienda nube: \$2.000/mes + 1% de ventas (actualmente \$200.000) = \$4.000 por mes

Costo de infraestructura

Para poder realizar sus tareas, el personal necesitará los siguientes recursos:

- Notebooks: \$50.000 * 14 empleados = \$700.000
- Teléfonos para el creadores de contenido y customer care = \$30.000 * 5 empleados = \$150.000
- Costo plan de telefonía celular: \$500 mensual por 5 líneas activas, suponiendo que se elige la opción del combo "Tuenti" = \$2500

Costos totales

	ANUAL	MENSUAL
Haberes	\$16.477.500	\$1.373.125
Notebooks	\$ 700.000	-
Celulares	\$ 150.000	-
Plan de telefonía	\$ 30.000	\$2500

Tienda Nube	\$ 48.000	\$ 4.000
TOTAL	\$ 17.405.500	\$ 1.379.625

Nota: el aguinaldo está distribuido en los doce meses

Total del **costo inicial (1er mes)**: \$ 17.405.500

El costo total mensual de esta opción es: \$ 1.379.625

Tiempo de implementación

En este caso, si Fantasía SA desarrolla in-house su propio e-commerce, hay muchos pasos a tener en cuenta que determinan el tiempo de implementación. Los pasos que se desarrollan a continuación son los básicos para hacer funcionar su tienda on-line:

- Elegir una plantilla e-commerce que se adapte al nuevo proyecto. Acá hay que tener tiempo para decidir qué framework es el mejor, ya que no para todos es el óptimo.
- Diseño y arquitectura web: hace falta mucha imagen y diseño para que el tema sea realmente original y venda. Es necesario centrarse en un producto estrella de la portada. En esta temporada de pandemia, por las ventas se puede decir el tapabocas.
- Elección e instalación de módulos y extensiones necesarios. El e-commerce no es simplemente volcar un catálogo y esperar a que la gente compre. Hace falta adaptarse a la manera de las compras online mediante pequeñas soluciones de programación.
- Crear contenido web SEO: es importante que la página cuente con contenido de calidad e información necesaria.
- Elección de las categorías y subcategorías de la tienda. Las secciones permitirán definir el SEO de tu página.
- Subir los productos del catálogo: esta operación en algunos casos podrá ser automática, pero en función de la base de datos en la que se esté trabajando, será más o menos fácil.
- Marcar las condiciones de envío y devoluciones, descuentos, etc.

Con respecto a Mercado Libre y redes sociales, proponemos:

- Inicialmente, reapertura de pagina en Mercado Libre, publicación de fotos con precios actualizados, aumentando el tiempo de respuesta y logrando volver a ser "tienda oficial" en la plataforma.
- Desarrollo en profundidad de redes sociales, específicamente Instagram y Facebook. Ambas tienen la posibilidad de abrir tienda nube, que lleva

directamente desde la página hasta el sitio web donde se pueden adquirir las prendas.

Facebook: actualización de facebook market con todos los productos disponibles detallando talles y especificaciones, deben también linkear la cuenta con instagram para lograr atraer a más clientes y de diferentes segmentos

Instagram: es fundamental realizar posteos mínimo cada 4 días para poder tener contenido que atraiga. También lo es poner la pagina de facebook en la descripción.

Con esto, lograremos mayor tráfico, mayores ventas ya sea de clientes nuevos como fidelizados.

Con respecto a la publicidad por medios digitales, planteamos invertir en plataformas que vean los posibles clientes.

Una opción son los "Bumper Ads" de Youtube, los cuales duran 4 segundos y no se pueden adelantar. La idea es que cuando un usuario busque palabras como por ejemplo "ropa; moda; adolescente; fashion" aparezca el anuncio publicitando la marca. A esa iniciativa, sería de gran ayuda agregarle publicidad en instagram ya que es muy económica y tiene un gran alcance. El costo promedio por clic de una campaña de publicidad de Instagram es \$0.72 centavos de dólar.

Dicho esto, el tiempo puede oscilar en torno a los **8-12 semanas**. Hay que tener en cuenta que una cosa es crear la web para que esté en condiciones de lanzarla al mercado online (no sólo instalar el CMS de e-commerce, evidentemente) y otra que la tienda empiece a vender, lo cual es un proceso que depende de muchas variables. Con todo, a la hora de poner en marcha un proyecto lo recomendable siempre es pedir ayuda, ya que el tiempo es dinero y un esfuerzo conjunto y bien planificado permitirá conseguir mayores probabilidades de éxito.

Para que se dé por finalizada la etapa, no solo se deben dar las acciones obvias, como subir el tráfico y flujo de visitas y compras, sino que las actividades que se deben desarrollar deben ser constantes y dedicarle mucho tiempo siempre, no sólo inicialmente.

Para que todo funcione, las páginas deben tener facilidad de contacto y rapidez, deben contar con plazos de entrega en corto tiempo y opciones de envío como por ejemplo, retiro en tienda, entrega a domicilio, retiro en correo.

Otras cosas deben hacer, es que las paginas sean amigables para el usuario, es decir, que sean intuitivas y fáciles de utilizar y manejar, que el cliente perciba una sensación de seguridad para que no dude a la hora de realizar el pago. Deben también asegurarse de tener buenas reviews y mostrarlas, ya que para la captación de clientes nuevos, es muy importante que ellos vean que hay mucha gente satisfecha.

Análisis financiero

Análisis del crecimiento del Market Share

<i>Market share</i>		
	2019	2020
Fac. Indumentaria	\$11,109,000,000,000.00	\$23,106,720,000,000.00
Crecimiento 2018 to 2019	0.98	
Crecimiento COVID indumentaria	0.1	
Fac Fantasía SA proyectada	\$47,221,235	
Market share Fantasía SA	0.02%	
<i>Crecimiento mensual market</i>	<i>9.00%</i>	

Proyección anual estimada - periodo agosto 2020 - enero 2021

	AGOSTO	SEPT	OCT	NOV	DIC	ENERO
MES	0	1	2	3	4	5
INGRESOS	\$100,000	\$2,053,321	\$2,282,883	\$2,538,109	\$3,365,532	\$3,089,559
Inversiones Set up	\$17,405,500	\$1,379,625	\$1,379,625	\$1,379,625	\$1,379,625	\$1,379,625
Mkt Digital		\$200,000	\$200,000	\$200,000	\$200,000	\$200,000
Costo Fantasía SA Prenda	\$40,000	\$821,328	\$913,153	\$1,015,244	\$1,346,213	\$1,235,823
Impuesto Ingresos brutos	\$3,000	\$61,600	\$68,486	\$76,143	\$100,966	\$92,687
EBITDA	-\$17,348,500	-\$409,232	-\$278,382	-\$132,903	\$338,728	\$181,423
IG (34.75%)	\$0	-\$142,208	-\$96,738	-\$46,184	\$117,708	\$63,045
EAT	-\$17,348,500	-\$267,024	-\$181,644	-\$86,719	\$221,020	\$118,379

Proyección anual estimada - periodo febrero 2021 - agosto 2021

FEB	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
6	7	8	9	10	11	12

\$3,434,971	\$3,819,001	\$4,245,965	\$4,720,664	\$5,248,435	\$5,835,210	\$6,487,586
\$1,379,625	\$1,379,625	\$1,379,625	\$1,379,625	\$1,379,625	\$1,379,625	\$1,379,625
\$200,000	\$200,000	\$200,000	\$200,000	\$200,000	\$200,000	\$200,000
\$1,373,988	\$1,527,600	\$1,698,386	\$1,888,266	\$2,099,374	\$2,334,084	\$2,595,034
\$103,049	\$114,570	\$127,379	\$141,620	\$157,453	\$175,056	\$194,628
\$378,309	\$597,206	\$840,575	\$1,111,154	\$1,411,983	\$1,746,444	\$2,118,299
\$131,462	\$207,529	\$292,100	\$386,126	\$490,664	\$606,889	\$736,109
\$246,846	\$389,677	\$548,475	\$725,028	\$921,319	\$1,139,555	\$1,382,190

Resultado y conclusión

TIR	-9%	Tasa estimada=	30%
VAN	-\$16,778,300.37		

Analizando el flujo de fondos del proyecto, podemos calcular que la TIR será del -9%. Esto quiere decir, que si se suman los flujos de fondos traídos al valor presente, el resultado será menor a la inversión inicial, lo que lleva a indicarnos que será muy difícil poder tener un retorno de inversión a corto/mediano plazo.

Así como la TIR dió un resultado negativo, el VAN también lo hizo. Esto demuestra aún con más énfasis que el proyecto no es rentable.

En conclusión esta opción debería ser totalmente cancelada..

Conclusión de la evaluación del proyecto

Las agencias full commerce tienen el beneficio de que si las marcas no tienen desarrollado el equipo ni el soporte de las distintas áreas que necesita un e-commerce (desarrollo de front/back, desarrollo de la pauta publicitaria, desarrollo de email marketing, desarrollo de contenido del sitio y customer service, logística) se los brinda como un servicio.

Al dimensionar todos esos equipos para el desarrollo propio de Fantasía SA, el equipo debería ser muy extenso y muy costoso. Esta agencia, no sólo ya tienen estos equipos desarrollados, sino que ya tienen experiencia y know how, funcionalidades en el e-commerce ya desarrolladas que se pueden implementar fácilmente en Fantasía SA. Esto se debe a que, al ya operar con tantas marcas de moda tan similares a la propuesta de Fantasía SA que ya crearon muchas funcionalidades innovadoras que sí Fantasía SA las quisiera crear llevaría un costo y tiempo realmente alto. Por poner ejemplo de estas

innovaciones el e-commerce de las marcas, están "back in stock" refiriéndose a que el cliente puede poner su email y se le enviará un mail avisando cuando el producto estará en stock disponible o "juegos lúdicos" para acciones comerciales, por ejemplo, una ruleta con descuentos.

Esta agencia experimentada puede desarrollar desde el inicio hasta el final las comunicaciones. Lo mismo sucede en el caso de los depósitos. Ya tienen todas las plataformas como OMS y Warehouse, en donde se comunica el stock desde la plataforma de venta al depósito para que mantengan el stock actualizado.

En conclusión, la agencia full commerce no solo acapara todos los servicios necesarios, sino que también al tener ya todo desarrollado, cualquier decisión de mejora que tome Fantasía SA, la agencia podrá implementarla en un tiempo muy corto. Es importante remarcar que todo proveedor de software trabaja por hora. Un programador propio de Fantasía SA podría tardar el doble de horas para desarrollar alguna funcionalidad en la página, mientras que la agencia lo haría en muchísimas menos, solo deberían adaptarse a la estética de la página y tendrá menos costo entonces.

Detalles de la agencia seleccionada

La empresa Brandlive es la número 1 a la hora de ayudar en la operación completa de todo el canal de e-commerce de las empresas Argentinas.

Brandlive es una empresa mediana que tiene 13 años de trayectoria en el mercado, comenzó siendo una consultora y con el tiempo se dedicaron tiempo completo a e-commerce. Tiene oficinas en Colombia y México, y socios en Brasil. Entre sus principales clientes están Topper, Viamo, Ricky Sarkany, delaostia, Samsung, Ginebra, Cardón, entre otras.

Magento y Vex son las plataformas elegidas por Brandlive para desarrollar Tiendas Online estables, son flexibles y ágiles que permiten brindar un atención personalizada a cada cliente.

Junto a su partner Converslab y basados en la tecnología Microsoft Azure la solución incluye un chatbot que utiliza Inteligencia Artificial, que le permite a los clientes de sus clientes ser atendidos 24 horas, 7 días a la semana. El 70% de sus consultas son resueltas en un 100%, y el 30% de las consultas restantes son más elaboradas y necesitan ser derivadas a un operador.

Brindan la posibilidad de integrar los canales online con los diferentes sistemas que hacen la operatoria diaria del e-commerce. Para hacer óptimo el proceso y ágil la venta, realizan una administración de stock, precios

pedidos y estado de pedidos, así permiten la integración con distintos medios de pago, como Mercadopago, VISA, etc.

Brandlive diseña sitios orientados a generar una satisfactoria experiencia de usuario, siendo un proceso simple y efectivo. Realizan diseños incrementales que permiten experimentar y analizar las reacciones y comportamientos de los consumidores.

En cuanto a la fotografía y catalogación, disponen de un estudio de fotografía con fotógrafos profesionales y experimentados estilistas. Tienen sets especializados con equipamiento de alta calidad, sistemas de iluminación especial y accesorios para atender a cada sesión fotográfica. El equipo se encarga de toda la producción integral de las diferentes campañas desde su comienzo hasta la presentación final en las tiendas de e-commerce. Este es un trabajo en conjunto con la marca, así mantienen la línea definida por ellos.

La integración de canales es algo importante, ya que esta constantemente la necesidad de generar el omnicanal, para esto desarrollan un sistema que es el contenedor de los distintos canales (el propio sitio, cuponeras, etc) y el sistema de gestión de la empresa controlando desde un solo lugar precios, stock órdenes e información del cliente.

Mediante un proceso de mejora continua y maximizando las relaciones con las marcas, Brandlive busca optimizar la experiencia al ofrecer servicios que aporten valor agregado a sus clientes.

Los jefes de e-commerce son el equivalente al gerente del local. Ellos coordinan la planificación, presupuestación y gestión integral de la oferta y principalmente están orientados a la venta de productos. Trabajando con la marca haciendo foco en el cliente.

Con el fin de brindar a sus marcas los beneficios de Brandlive, las responsabilidades de los jefes de e-commerce son: negociación de posicionamiento de ofertas, participación en mailings de sus socios estratégicos, programación del calendario anual de fechas clave por canal, la gestión del inventario y aprovisionamiento de productos, reportes mensuales de gestión, exploración y desarrollo de nuevos canales de venta potenciando los beneficios del omnicanal.

El equipo de consultoría es un nexo con el cliente, proponiendo distintas estrategias de negocios que a través de cambios y mejoras, comunican las nuevas tendencias y reciben sugerencias o reclamos con el fin de desarrollar y mantener la relación generando la máxima rentabilidad en sus e-commerce.

Para optimizar la eficiencia de comunicación para cada segmento específico, se realiza la debida planificación de campañas, con un presupuesto utilizando estrategias de marketing online. Los analistas administran las campañas de Google Adwords y Facebook en base a las necesidades de cada cliente alineados a los objetivos específicos de cada uno, realizando análisis de evolución y mantenimiento de campañas online.

Brandlive es una empresa con trayectoria en la optimización de la performance de canales digitales y UX (user experience), implementando diferentes herramientas de evaluación con el fin de comprender el comportamiento y la interacción de usuarios en los distintos canales digitales y realizar las modificaciones necesarias para favorecer su experiencia en el proceso de compra online.

Para brindar mayor seguridad y confianza en las operaciones, Brandlive tiene depósitos certificados y personal capacitados para la gestión de logística de e-commerce de manera integral bajo los máximos estándares de calidad, seguridad e higiene y de cuidado del medioambiente.

Como se cuenta con un personal certificado y la utilización de máquinas actuales, se brinda un servicio fulfillment en el cual se encarga desde la recepción hasta el pick up, pack and ship de los productos de los clientes de una adecuada manipulación, asegurando la calidad de los mismos, así como su seguridad. Además cuentan con un sistema de administración de stock que permite llevar un mejor control de las unidades existentes en el depósito.

El equipo se capacita con las actualizaciones del mercado a fin de transmitir aquellos atributos diferenciales del producto que son más complejos de comunicar al no tener el producto físico.

Brandlive resuelve la facturación (cliente final y notas de crédito) y recaudación de los clientes online permitiendo que este proceso sea ágil y óptimo a la hora de entregar los pedidos del cliente. Tiene un sistema de facturación ya integrado con su sistema en el depósito que permite poder facturar por cuenta y orden de las marcas bajo el concepto de Líquido Producto.

También, se encargan de asesorar al cliente pre y post venta. Cuentan con un equipo de Atención al Cliente que utiliza teléfonos, mail y chat. A su vez, realizan la gestión de pedidos con todas las áreas involucradas (depósito, courier, logística, etc) para asegurar una excelente experiencia de compra. En el caso de que haya que realizar un cambio y/o devolución, gestionan la logística inversa ayudando a los clientes a finalizar su proceso de compra friendly.

Propuesta para la gestión del cambio

El equipo propone que antes de implementar la solución, se debería mirar dentro de la marca y enfocarse en los siguientes puntos:

- Acompañar a los equipos durante la gestión del cambio
- Diseñar e implementar una estrategia digital
- Evaluar los procesos
- Analizar y seleccionar la mejor tecnología para el negocio
- Anticipar, siendo más ágiles que la competencia

La gestión del cambio es uno de los retos más importantes para las empresas que quieran ser un caso de éxito en cuanto al liderazgo 2.0.

Transformar la cultura organizativa es un proceso delicado y que lleva tiempo, es decir, a largo plazo. Se necesita la colaboración de todas las personas de la empresa.

Es indispensable que cuando se está frente a cualquier cambio, se valore el grado de comunicación que se ofrece, y cómo conseguir que los empleados se sumen a éste. Si esto no se hace de buena forma y constante, puede surgir inseguridad, incertidumbre, rechazo, desconcierto y al final la organización no será capaz de evolucionar.

Para esto es importante:

- Comunicar el cambio de manera traslúcida y explicar los motivos de haber tomado esta decisión
- Empatizar con los empleados. Si tienen dudas es una gran oportunidad para comenzar con el comunicado
- Solicitar de su ayuda e involucrarlos en este camino al cambio, hacer que se sientan que para ellos también es un win
- Dirigir en cambio, mostrar la cara visible de los líderes que dirigen esta transformación fomenta el orgullo de pertenencia de los trabajadores

En esta parte del proceso, juegan un papel muy importante el departamento de Recursos Humanos que deberá promover un cambio de cultura digital y facilitar la adaptación y el desarrollo individual de los integrantes de la organización.

Cualquier tipo de cambio tiene que ser liderado por alguien que empuje a los miembros de la organización a sumarse a este nuevo camino. Si se consigue transmitir a los trabajadores que ahora tendrán mejores herramientas para crecer laboralmente, no solo se acelera el cambio, sino que se mantendrán al lado de la organización.

Dicho esto, a continuación se detalla una guía de cómo llevar la gestión de cambio en Fantasía SA.

Comunicado N°1: lo hará el director de la empresa al personal de Recursos Humanos, para tener un soporte a la hora de decírselo a los demás jefes. La forma de hacerlo, va a ser en una reunión one to one para discutir los detalles. Lo ideal sería comunicarlo un lunes a primera hora.

Comunicado N°2: lo hará el director de la empresa, el lunes por la tarde, luego del primer comunicado junto al personal de Recursos Humanos a través de una reunión presencial (o en el caso de seguir en situación de pandemia, por videollamada), en la cual asistieron los gerentes y jefes de las distintas áreas. Estos son los de Producto (3), Comercial (1), Depósito y Logística (1) y Administrativo (1). En total son 7 personas. Comunicarán que para mejorar la imagen de la marca y tener más mercado y ventas, se tercerizará el servicio de e-commerce con la consultora Brandlive. Este comunicado debe ser alentador, claro, positivo y sobretodo brindar tranquilidad para que estas personas transmiten el mismo mensaje y sentimiento. El director debe pensar de antemano una serie de preguntas que puede surgir de los jefes y gerentes, como por ejemplo:

"¿De qué se trata el cambio?"

"¿Por qué se realiza ahora?"

"¿Cómo me afecta el cambio?"

"¿Cómo impacta en mi equipo?"

"¿Cuándo va a desarrollarse?"

Comunicado N°3: una vez realizado el comunicado anterior, es el turno de los gerentes y jefes de comunicárselo a sus compañeros de equipos. Cabe destacar que el comunicado de la tercerización va a impactar de distinta forma en cada equipo. Este comunicado debe darse en forma simultánea en cada equipo por una cuestión de qué pasa si se cruzan dos personas de distinta área y una se lo comenta a otra que no lo sabía, se genera enojo, el cual es posible evitar. Este comunicado se deberá dar el martes por la mañana o a más tardar por la tarde. A continuación, se mostrará en cada área:

- **Producto:** este comunicado no tendrá mucho impacto, ya que el área de producto se encarga de diseñar las prendas. El jefe que dará noticia tiene que ser de manera positiva y alentadora: *"Vender más online va a significar más trabajo para nosotros"*. Se debe dar de forma en donde todos estén presentes o conectados.
- **Comercial:** el impacto del comunicado va a ser muy parecido en el área anterior, entonces el mensaje tiene que ser de la misma forma.

- Administrativo: en esta área el impacto va a ser mayor porque va a implicar más trabajo en cuanto a números y contratos. Es una buena oportunidad para poner a prueba el equipo para más trabajo.
- Depósito y Logística: como se mencionó anteriormente, Brandlive tiene su equipo de depósito y logística, esto significa que el área correspondiente a Fantasía SA recibirá apoyo del área de la empresa contratada. Este mensaje lo tendrá que comunicar el responsable del área de manera clara, de modo de generar un ambiente amigable hacia el equipo.

Comunicado N°4: este comunicado lo dará el director de la empresa, mandando un mail estándar a todos los empleados de Fantasía SA, comentando la decisión tomada, y dándole una cálida bienvenida al equipo de Brandlive. Este mensaje tiene que ser alegre y transmitir tranquilidad.

Beneficios de la utilización de Business Intelligence

Las herramientas de Business Intelligence recopilan y presentan información comercial para ser analizada y contribuyen a que las empresas puedan tomar mejores decisiones sobre marketing, ventas y otras áreas del negocio. Estas herramientas, le permiten a las empresas ver qué productos se venden y a quién. Esta información puede ayudar a decidir qué productos son los mejores para promocionar en cada segmento. También, a través de estas herramientas se puede descubrir el comportamiento de los clientes.

Uno de los servicios ofrecidos por la consultora Brandlive es brindarle a Fantasía SA herramientas de BI como Power BI, una herramienta para realizar dashboards, con los principales indicadores del negocio. Estos indicadores serían:

- Ingresos sin envío
- Ingresos por envíos
- Cantidad de pedidos
- Ticket medio sin envío
- Ingresos diarios
- Distribución de compras por canales
- Descuentos aplicados
- Envíos gratis vs. envíos facturados

Además Brandlive les ofrece un tablero realizado en Google Data studio con información de Google Analytics con las siguientes métricas:

- Evolución de tráfico en el sitio
- Cantidad de sesiones
- Tasa de rebote o abandono

- Cantidad de usuarios
- Tiempo medio de sesion

Debido a que la consultora va a mejorar todo la experiencia del usuario y además integrar toda la información de los mismos, nos pareció importante poder aprovechar esta información para poder incrementar la facturación en los puntos de venta físicos. Es por eso, que nos pareció importante agregar las siguientes métricas:

- Clientes por zona: Debido a que contamos con todos los datos de los clientes y sus preferencias, podemos saber dónde se encuentran geográficamente y cuales son los productos que suelen consumir. Esta información es muy importante, a la hora de decidir dónde ubicar los locales ya que Fantasía SA debería aumentar su presencia en dónde factura más dinero o donde vende la mayor parte de productos.
- Best performing categories and products: a través de este indicador podemos ver que productos son los que más se consumen o los que más visitas reciben y nos permiten evaluar decisiones futuras sobre qué productos producir.
- CTR o Tasa de clics: esta métrica nos permite saber cuántas veces un usuario visualizó el producto en la página o mediante una publicidad, y accedió a él. Este indicador nos sirve como referencia para saber que productos le interesaron a los consumidores más allá de si se realizó o no la compra y la efectividad de las campañas publicitarias realizadas en todas redes sociales.

Los reportes de BI nos permiten poder cruzar toda esta información para facilitar la toma de decisiones. Por esto, podríamos utilizar la información sobre los clientes ubicados en una zona determinada para ofrecerles nuevos productos. Esto también, facilita el forecasting de ventas ya que teniendo los datos históricos correctamente estructurados se pueden utilizar como referencia para saber qué cantidades producir de cada producto y donde deben ser enviados.

Conclusión: Mejoras Esperadas

Las mejoras esperadas se hicieron a partir del siguiente análisis:

Según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, la industria de indumentaria y accesorios recaudó \$11,101 millones en 2019 de ventas online (Ver Anexo). Este número se incrementó un 98% respecto al año anterior.

También, estimó que las empresas han facturado en promedio \$100.000 pesos por día en el canal electrónico. Escalando a 20 días en promedio, las

empresas facturan \$2.000.000 por mes. Lamentablemente en Fantasía SA, facturan por mes lo que las empresas facturan por día.

Además, la CACE afirma que debido al contexto de pandemia actual, las ventas online crecieron un 38%, además del 10% mensual que suelen crecer las ventas de manera online debido a la aceptación de los clientes de la venta por internet.

Con este análisis, estimando que la industria textil facturó \$11,109 millones de pesos en el 2019 solo de ventas online y proyectando que el crecimiento será el mismo que tuvo el año anterior, el market share de Fantasía SA será luego de la implementación un 2% aproximadamente, la empresa recaudará en los 12 meses siguientes a la implementación del proyecto, 27 millones de pesos.

A partir de ese análisis, se espera de Fantasía SA lo siguiente:

- Aumentar la facturación en más de un 2000%
 - Pasando de facturar \$ 100.000 mensuales a \$2.000.000
 - Luego de la implementación, el market share online aumentará al 2%. Por ende, dará un mejor posicionamiento de la marca en el mercado.
- Reducir el porcentaje de locales deficitarios y detectar oportunidades comerciales. Esta mejora se pone en marcha una vez recopilada la información que demuestre a dónde van los envíos de las ventas online para detectar zonas comerciales potenciales.
- Realizar una metodología que les permita identificar puntos de venta y evaluar nuevos canales. Al implementar un sistema de reporting gratuito y ágil, se puede tener información más rápida para ir teniendo una visión más clara del contexto de trabajo.
- Mejorar la experiencia del e-commerce y explotar este canal. Esto se debe a que el e-commerce va a ser más atractivo, más dinámico e intuitivo para el cliente. Desde el lado de Fantasía SA se puede sacar mucha más información y conocimiento de sus clientes.
- Optimización del order fulfillment, Brand Live se encarga desde la recepción hasta el pick up, pack and ship de los productos, reduciendo los tiempos de entrega y permitiendo una mejor administración de los stocks.

Bibliografía

<https://www.infobae.com/economia/2020/05/26/comercio-electronico-en-la-cuarentena-la-venta-online-crecio-un-84-pero-los-envios-demoran-hasta-10-dias/>

<https://pyme.lavoztx.com/los-factores-macro-ambientales-que-afectan-la-industria-de-la-vestimenta-6389.html>

<https://riberas.uner.edu.ar/entre-el-trabajo-informal-y-el-trabajo-forzoso-los-talleres-textiles/>

<https://www.infobae.com/tendencias/2019/11/21/talles-para-todos-tras-20-anos-de-lucha-por-ley-las-prendas-seran-acordes-a-las-medidas-reales-de-los-argentinos/>

http://secretjurid.www5.50megs.com/leyes/lyscom/12962_com.htm

<https://mundotextilmag.com.ar/nuevo-regimen-de-importacion-de-prendas-textiles-y-electrodomesticos/>

[La industria funcionó al 56,1% de sus capacidades en enero, cifra similar a la de 2019](#)

<http://www.infotextil.com.ar/semaforo-de-la-industria-de-la-indumentaria-argentina-agosto-2019/>

<https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/industria-textil-cuanto-cayeron-la-actividad-y-el-empleo-nid2289928>

<https://www.gadae.com/blog/tiempo-tarda-crear-tienda-online/>

<https://www.brandlivee-commerce.com>

<https://www.incipy.com/blog/gestion-del-cambio-clave-para-alcanzar-la-transformacion-digital/>

<https://prezi.com/pjv57ojs3plq/evaluacion-economica-de-proyectos/>

<https://www.entrepreneur.com/article/263512>

Anexo

Facturación por rubro:

En millones de pesos

Categoría - Rubro	Facturación						2019	
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Participación	Crecimiento
Pasajes y Turismo	9,990	17,310	25,580	43,640	60,660	87,069	22%	44%
Electrónica (TV, audio, consolas, TI y telefonía)	4,525	8,012	11,390	18,360	27,175	46,200	11%	70%
Alimentos, bebidas y artículos de limpieza	2,520	3,591	6,858	12,090	19,709	41,591	10%	111%
Artículos para el hogar (muebles, decoración)	-	4,251	9,552	14,430	20,348	38,921	10%	91%
Electrodomésticos (línea blanca)	3,100	5,453	8,196	9,115	13,492	26,506	7%	96%
Deportes	1,900	3,361	4,264	5,630	8,560	16,931	4%	98%
Cosmética y Perfumería	744	1,116	2,273	3,577	6,154	13,436	3%	118%
Accesorios para autos, motos y otros vehículos	780	1,348	2,669	4,090	5,973	12,641	3%	112%
Indumentaria (no deportiva)	953	1,778	2,490	4,126	5,572	11,019	3%	98%
Entradas espectáculos y eventos	1,090	2,001	2,557	4,397	6,150	10,640	3%	73%
Infantiles	1,040	2,000	2,165	2,999	5,460	10,465	3%	92%
Materiales y herramientas de construcción	-	325	1,135	1,995	3,354	7,012	2%	109%
Artículos de oficina	840	1,444	2,055	2,099	3,088	5,672	1%	84%
Otros	5,689	9,663	12,560	18,460	27,339	45,737	11%	67%
Total B2C	36,310	61,860	93,760	145,000	213,034	373,840	93%	76%
C2C	3,800	6,381	8,945	11,300	16,726	29,438	7%	76%
Total B2C + C2C	40,110	68,240	102,700	156,300	229,760	403,278	76%	76%

Imagen del reporte de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico