



UNSAM

UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
SAN MARTÍN

ESCUELA DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

Lic. en Administración de Empresas

Trabajo Final de Práctica Profesional (TFPP)

“Análisis e Implementación de Estrategias Comerciales en la venta de planes de ahorro en la Ciudad Autónoma de Bs As por medio del e-commerce durante 2023”

Autores: Morawski Adriana. Federico Daian

Tutor: Lic Boero Gabriel

Año, 2023

Índice

Resumen	3
Introducción.....	4
Planteamiento del Problema	6
Objetivo	7
Objetivos Específicos	7
Justificación	8
Metodología.....	9
Diseño Metodológico	9
Enfoque y nivel de Investigación	9
Instrumentos	10
Técnica de análisis de información	10
Marco Teórico	13
Antecedentes.....	13
Estrategias.....	14
Planificación Estratégica	16
Tipos y niveles de estrategias	17
Estrategias de crecimiento	18
Decisiones Estratégicas	19
Integración vertical hacia adelante	21
E-commerce o Comercio Electrónico.....	21
Ventajas y Desafíos del E-commerce.....	22
Resultados.....	25
Presentación de la empresa.....	25
Conclusiones.....	37
Diseño de Estrategia de E-commerce.....	38
Referencias bibliográficas	41
Anexos.....	44
Instrumento 1	44
Instrumento 2.....	48

Resumen

Este trabajo tiene como objetivo el análisis de la implementación de estrategias de integración vertical hacia la venta a través de la tecnología e-commerce con la metodología de un estudio de caso de una agencia de venta de planes de ahorro en el Barrio de Almagro en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires durante 2023.

En una primera parte, se realiza el planteamiento del problema, definición de objetivos, metodología, y marco teórico, con la finalidad de ofrecer una delimitación conceptual sobre los elementos más relevantes vinculados al tema de estudio.

Seguidamente, se efectúa una recolección de la información, y la metodología usada: fueron entrevistas semiestructuradas a los propietarios de la empresa y a los responsables de la implementación de las estrategias comerciales. De esta manera se buscó examinar aquellos factores que han permitido el desarrollo de la organización a lo largo de los últimos años, la cual ha implementado una estrategia de e-commerce para ganar posicionamiento en el sector automotriz.

Finalmente, se describen las principales conclusiones halladas a partir del recorrido integral de este trabajo, buscando responder los objetivos trazados.

Palabras claves: *e-commerce*, *estrategia comercial*, *competitividad*, *posicionamiento*.

Introducción

El presente estudio tiene como finalidad realizar aportes teóricos a partir del análisis de un caso sobre la implementación de estrategias comerciales en una empresa dedicada a la venta de planes de ahorro ubicada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Por otro lado, y de acuerdo a la necesidad de la empresa, la importancia de abordar la problemática de las estrategias comerciales radica en no perder posicionamiento en un sector en crecimiento, y también garantizar los mejores resultados posibles, y alcanzando metas de corto y mediano plazo. Ello implica analizar la cuota de mercado con la cual cuenta la empresa bajo este estudio, para alcanzar a los potenciales clientes quienes no pueden acceder a créditos bancarios.

Asimismo, también deben considerarse una serie de beneficios que derivan de un correcto análisis de la implementación de estrategias comerciales, tales como los ahorros de costos, identificación de nuevas oportunidades, alineación de los objetivos y actividades a realizar, mejorar la retención de clientes, entre otros aspectos.

Tal como se verá más adelante, las decisiones estratégicas en las organizaciones son aquellas que tienen un impacto significativo en el futuro de una empresa. Son decisiones que se toman a largo plazo y que afectan a los objetivos, la estrategia y las operaciones de la empresa.

Estas deben tomarse de manera cuidadosa y deliberada. Las empresas deben considerar cuidadosamente los factores internos y externos que pueden afectar sus decisiones. También deben tener en cuenta los riesgos y las recompensas potenciales de cada decisión.

Para tomar decisiones estratégicas acertadas, las empresas deben contar con un equipo de liderazgo experimentado y calificado a fin de asegurar la certidumbre en cuanto a los resultados esperados. Este equipo debe tener un buen conocimiento de la empresa, el mercado y los factores externos. También debe ser capaz de pensar estratégicamente y tomar decisiones basadas en datos.

También se plantea la relevancia que tiene actualmente el comercio electrónico o e-commerce; este es un canal de ventas que ofrece a las empresas una gran oportunidad de crecimiento y expansión. Sin embargo, para aprovechar al máximo este canal, las empresas deben tomar decisiones estratégicas acertadas.

En efecto, pueden permitir a las empresas adaptarse a los cambios del mercado. El mercado del e-commerce está en constante cambio, por lo que las organizaciones deben ser capaces de adaptarse a estos cambios para seguir siendo competitivas.

El e-commerce permite a las empresas llegar a clientes de todo el mundo, lo que puede ayudar a aumentar las ventas, particularmente en el mercado de ventas de unidades 0km.

En base a lo señalado, este trabajo se estructura partiendo del planteamiento de la problemática, definición de objetivos generales y específicos, metodología de investigación, desarrollo del marco teórico, entre otros puntos relevantes.

Planteamiento del Problema

La venta de planes de ahorro en Argentina es una actividad muy significativa para la economía del país. Los planes de ahorro se utilizan comúnmente para la compra de vehículos, inmuebles y bienes de consumo duraderos, lo que implica una gran cantidad de transacciones y movimiento económico.

Además, la venta de planes de ahorro representa una importante fuente de financiamiento para las empresas y de empleo para los trabajadores del sector. En muchos casos, los planes de ahorro son la única forma de acceso a créditos para las personas que no tienen suficiente capacidad de pago para acceder a un préstamo convencional.

Por otro lado, los planes de ahorro también son una herramienta importante para la industria automotriz y la construcción, ya que permiten a las empresas planificar su producción y ventas a largo plazo.

No obstante, dentro del contexto económico resulta clave la implementación de sistemas de planificación comercial que puedan aumentar la competitividad de las empresas en este sector, y de esta manera, lograr las metas organizacionales junto a una serie de beneficios añadidos (Cárdenas, 2021).

Para este estudio, se aborda la empresa Agencia Oficial del sector automotor cuya trayectoria en el sector es de 10 años, y se encarga de ofrecer la posibilidad a sus clientes de adquirir automóviles a través de pagos mensuales en lugar de comprar el bien de una sola vez en efectivo o por medio de otro sistema de financiación.

En este sentido, en los últimos años se han realizado importantes inversiones para la ampliación de la infraestructura organizacional en virtud de seguir apostando mejorar su participación en el mercado, entregando un producto de excelente calidad con la garantía de la marca Renault.

Ante este contexto, resulta necesario examinar en detalle las decisiones estratégicas comerciales que se han venido tomando, con la meta de detectar, analizar e implementar estrategias comerciales a través del e-commerce y favorecer de este modo el desempeño y el logro de los objetivos organizacionales de una agencia del sector automotor durante 2023.

Ante este escenario, se desprende el siguiente objetivo de estudio:

Objetivo

Analizar la implementación de estrategias comerciales de e-commerce con la metodología de un estudio de casos de la empresa comercializadora de planes de ahorro.

Objetivos Específicos

- Indagar sobre las decisiones estratégicas a nivel gerencial que han permitido una extensa trayectoria en el sector automotriz de la empresa planteada en este trabajo.
- Describir las estrategias de integración vertical hacia adelante.
- Diseñar estrategias comerciales relacionadas con el e-commerce para mejorar el posicionamiento de los servicios de planes de ahorro elaborados por dicha empresa.

Justificación

El presente estudio tiene como propósito principal contribuir al cuerpo teórico existente a través del análisis de un caso concreto: la implementación de estrategias comerciales en una empresa dedicada a la venta de planes de ahorro con sede en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Esta investigación busca generar conocimientos y perspectivas nuevas en el ámbito de las estrategias comerciales, aplicables tanto al contexto específico de la empresa estudiada como a la comprensión general de cómo las estrategias pueden influir en el éxito empresarial.

Uno de los aspectos fundamentales que subyace en la necesidad de abordar la problemática de las estrategias comerciales en esta empresa es la preocupación por no perder posicionamiento en un sector en constante crecimiento y cambio. En un mercado dinámico como el actual, donde las preferencias de los consumidores y las tendencias comerciales evolucionan rápidamente, es crucial que las empresas sean capaces de adaptarse y mantenerse relevantes.

Habiendo definido el objetivo de trabajo, se realizó un recorrido teórico sobre los principales aportes en esta temática, particularmente vinculado al creciente desarrollo del sector e-commerce asociado al sector automotriz y su vínculo con la empresa bajo estudio.

En efecto, este estudio de caso contribuiría a entender el modo en que una empresa puede evitar perder participación en un mercado en permanente crecimiento, haciendo uso de herramientas de e-commerce.

Metodología

Diseño Metodológico

El marco metodológico está referido al conjunto de procedimientos operacionales en un proceso de investigación.

De acuerdo a Namakforosh (2005), la metodología de la investigación es la ciencia en acción que favorece la producción de nuevos conocimientos en todas las áreas del saber humano, y constituye una herramienta básica para todos los profesionales de diferentes disciplinas, porque su manejo instrumental permite profundizar y generar nuevos conocimientos en el campo donde se estudia, de manera científica. (p. 23).

Tamayo & Tamayo (2003) define al marco metodológico como “un proceso que, mediante el método científico, procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento” (p. 37).

Enfoque y nivel de Investigación

El enfoque de investigación elegido es de tipo cualitativo, y descriptivo, ya que se pretende obtener información primaria y desde la propia perspectiva y experiencia por parte de los propietarios de la empresa para luego ser analizada detalladamente.

El diseño de la investigación fue no experimental, según Palella & Martins (2006), “es en el que se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos” (p.96), porque las variables e indicadores de gestión, no se someten al control ni intervención del investigador, sino a su diagnóstico y evaluación. Para este caso, se logró por

medio de obtener información de fuentes primarias tal y como se muestran en la realidad habitual y cotidiana.

Los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, y su objetivo es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Por otro lado, los diseños transaccionales descriptivos tienen como propósito indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables, por ello “presentan un panorama del estado de una o más variables en uno o más grupos de personas, objetos o indicadores en determinado momento” (Hernández Sampieri & Baptista, 2006, p. 18).

Instrumentos

En cuanto a los instrumentos de recolección de datos, se emplearon entrevistas semiestructuradas. De acuerdo a Hernández Sampieri (2014), una entrevista es una técnica de investigación cualitativa que consiste en hacer preguntas para conversar con los encuestados y recopilar datos sobre un tema. En la mayoría de los casos, el entrevistador es el experto que intenta comprender las opiniones de los encuestados en una serie de preguntas y respuestas bien planificadas y ejecutadas.

En este caso los instrumentos fueron aplicados a los mandos medios de la empresa bajo análisis con la intención de obtener información general y de carácter estratégico en sus decisiones.

Técnica de análisis de información

Para organizar y recuperar los fragmentos más significativos de las entrevistas (fuente primaria) se realizaron en grabaciones y luego fueron transcritas tal

como se había presentado en dichas grabaciones. Después, se procedió a la segmentación y posterior codificación para ordenar las respuestas según los objetivos específicos. Siguiendo a Coffey & Atkinson (2013), se entiende que adjudicar códigos a los datos y generar conceptos es importante, como parte del proceso analítico, para revisar rigurosamente lo indicado por los datos.

Además, como técnica específica se utilizó el análisis de contenido, ya que este tiene como objetivo principal ofrecer respuestas a los objetivos determinados por los investigadores, siendo un elemento fundamental para comprender la realidad social, y también la complejidad en el estudio y contexto investigado, en este caso las estrategias comerciales relacionadas con el e-commerce para mejorar el posicionamiento de los servicios de planes de ahorro. Según Seid (2016), el análisis de contenido establece un vínculo entre tres niveles de lenguaje, estos son:

1. Nivel de superficie: está conformado por las afirmaciones, preguntas y, en general, formulaciones de los informantes en una entrevista individual o grupal, o que se encuentran presentes en un testimonio escrito.
2. Nivel analítico: consiste en la agrupación y ordenamiento de las formulaciones a partir de criterios de afinidad (cuando unas afirmaciones dicen lo mismo que otras) y por criterios de diferenciación (unas afirmaciones dicen cosas distintas o incluso contrarias a otras) y cuando construimos categorías para clasificar y organizar la información que nos dan nuestros informantes.
3. Nivel interpretativo: se basa en la capacidad que tiene el investigador de comprender el sentido de la información a la que ha accedido (nivel superficie) y

ha organizado (nivel analítico), y a la que también ha dotado de un sentido nuevo (Seid, 2016).

Conforme a estos enunciados, se pudo acceder a la información por medio de la entrevista individual grabada con autorización previa, y luego de ello se realizó la transcripción de estas, con el fin de elaborar un análisis y ubicándolo por categorías. No obstante, esta es tan solo una estrategia de información que permite analizar y comprender una realidad social determinada, pero más importante que eso es la reflexión que requiere la cual parte de la interpretación. En tal sentido, los textos que se fueron construyendo estuvieron acompañado de su verdadero sentido en la medida que fueron organizados y clasificados.

De este modo, a partir de la propia percepción de los participantes, intentamos construir una realidad vivencial, donde podremos identificar símbolos y a la vez significarlos, sin la necesidad de interponernos en el marco de lo extrapolable

Marco Teórico

Antecedentes

Uno de los antecedentes hallados fue realizado por Greco (2019), denominada “Plan de marketing para concesionaria de automóviles Toyota”, la cual tuvo como objetivo examinar el modo en que los cambios de comportamiento de los consumidores en el proceso de compra requieren la reconversión y rol de las concesionarias, lo que implica adecuar los servicios a las nuevas demandas para brindar una mejor experiencia al cliente. Para ello, se realizó el desarrollo del e-commerce para acceder a la reserva de compra de los automóviles de manera online, habiéndose empleado redes sociales como Facebook, Instagram haciendo uso de los anuncios patrocinados. Asimismo, también se empleó Google AdWords, con campañas específicas para la generación de prospectos y leads, enviándose newsletters 2 veces al mes, siendo el desarrollo de avisos y comunicaciones según las necesidades del negocio (Greco, 2019).

Sturla (2016) realizó una investigación denominada “Plan de marketing para planes de ahorro previo para autos, para la empresa Consorcio del Uruguay S.A” en la ciudad de Buenos Aires. El propósito de esta tesis fue describir cómo la empresa Consorcio del Uruguay S.A. pudo lanzar un nuevo producto en el mercado uruguayo. La intención fue, primero, entender si este negocio resultó una oportunidad que la empresa ha encontrado en el mercado y que la puede satisfacer para poder luego ver la mejor forma de hacerlo. El producto que la empresa pretendió lanzar al mercado es la creación de un grupo de ahorro para la adquisición de vehículos (Sturla, 2016).

Al analizar a los medios de comunicación para contactar al público objetivo, fue importante tener en cuenta la franja etaria a la que se estuvo intentando llegar con este producto, y entonces fue importante basar la estrategia en los sitios web y en las redes sociales, pero siempre cuidando la presencia en otros medios, principalmente en la televisión. Lo favorable del público objetivo resultó ser, en su mayoría, profesionales, por lo tanto, personas capacitadas, preparadas para entender fácilmente cómo funciona un círculo de ahorro. El plan de marketing definido, respondió satisfactoriamente las inquietudes que tiene la Institución sobre como poder llegar a este público objetivo. La encuesta respalda lo que se plantea en el plan y da la pauta de que, siguiendo el mismo, se pueden obtener excelentes resultados (Sturla, 2016)

Estrategias

Como primer referente encontramos a Porter (2015), quien sostiene que la estrategia competitiva requiere de una sustancial diferenciación. Ello responde a la selección deliberada de un conjunto de actividades variadas con el objeto de ofrecer una mezcla única de valor. Simultáneamente, el autor en cuestión, logra describir posiciones estratégicas indispensables para cualquier organización e indica que “las posiciones estratégicas emergen de tres fuentes distintas, que no se excluyen entre sí y a menudo se superponen” (pág. 103).

A modo de resumen, se presentan estas mismas, con la finalidad de posicionarnos dentro del paradigma del autor, entre ellas se encuentran:

a) Posicionamiento basado en la producción de un conjunto de productos o servicios de un sector: este es denominado posicionamiento basado en la

variedad, ya que se basa en la elección de variedades de productos o servicios más que en segmentos de clientes.

b) En un segundo lugar, se puede describir lo que el autor denomina el principio de posicionamiento para satisfacer la mayoría de las necesidades de un grupo de clientes en particular. También recibe el nombre de posicionamiento basado en las necesidades, que se encuentran más próximos a una visión tradicional de tener como objetivo a un segmento de clientes.

c) El tercer principio de posicionamiento, consiste en segmentar a los clientes que son asequibles de distintas maneras. A pesar de que sus necesidades sean similares a las de otros clientes, la mejor configuración de actividades para tener acceso a ellos resulta diferente. Este recibe el nombre de posicionamiento sustentado en el acceso; y este acceso depende de la ubicación geográfica, número de clientes, u otro parámetro de control que demande actividades para llevar a los clientes de una forma óptima (Porter, 2015).

Visto desde otro enfoque, la elaboración de una estrategia no es otra cosa más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar los objetivos generales y específicos definidos en virtud a lograr estas metas. En adición, establecer métodos necesarios para asegurar que las políticas y programas sean ejecutados (Mintzberg & Waters, 1985).

Para cerrar el espectro en torno a las estrategias, acudimos a López Parra (2013), quien establece que la planeación estratégica consiste en una actividad que han adoptado las organizaciones que buscan identificar y seguir una visión

por medio del logro de los objetivos y metas. Es decir, son una serie de herramientas administrativas que le dan una guía las organizaciones para lograr consolidarse en el mundo globalizado que requiere de planes estratégicos para su evolución.

Además, se debe remarcar que, según Mintzberg & Quinn (1998), que las principales etapas de un programa de estrategia implican fijación de objetivos, la verificación externa de elementos en la revisión de las condiciones externas. Sumado a ello, la verificación interna que se corresponde a estudios de las propias virtudes y debilidades que presenta la empresa, y finalmente la evaluación final de la estrategia.

Planificación Estratégica

De acuerdo a Hill & Jones (2015), una planificación estratégica se utiliza y se diseña la alineación entre las distintas perspectivas y estrategias funcionales, es decir aquellas actividades que ponen en funcionamiento a la organización. La función de la demanda interna es importante porque posibilita “mejorar” la ventaja competitiva. Las compañías de un país gozan de una ventaja competitiva cuando sus clientes internos son sofisticados y demandantes y además presionan a las compañías locales para que cumpla con estándares altos para la calidad de sus productos y a efecto que fabriquen productos innovadores.

Cabe agregar que la planificación estratégica no es un tema nuevo, ya que desde un tiempo importante se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos. En este sentido Mintzberg (1998), realiza una serie de aportes teóricos al respecto, y propone un enfoque más moderno identificando cinco

concepciones diferentes de la estrategia basándose en las que denomina las cinco P, cada una de las cuales define una diferente utilización del término.

Estrategia definida como un plan; un curso de acción que sirve de guía para alcanzar objetivos. El plan precede a la acción, se prepara con anterioridad y se desarrolla de manera consciente con un propósito determinado.

La estrategia como pauta de acción; una maniobra para ganar a un oponente o competidor. En este caso la verdadera estrategia es la amenaza.

Estrategia definida como patrón; funciona como un modelo o patrón en un flujo de acciones. La estrategia debe ser consistente con el comportamiento deseado, sea esta intencionada o no.

La estrategia como posición; es la fuerza de mediación entre la organización y su entorno, tanto el interno como el externo. Mira hacia el exterior de la organización buscando su ubicación.

La estrategia como perspectiva; su contenido implica no solo la selección de una posición, sino una forma particular de percibir el mundo. En este sentido la estrategia es para la organización lo que la personalidad para el individuo.

Tipos y niveles de estrategias

Avanzando con el proceso de planificación estratégica, a continuación, deberán definirse las estrategias que le brinden a la empresa una ventaja competitiva para lograr el cumplimiento de las metas establecidas.

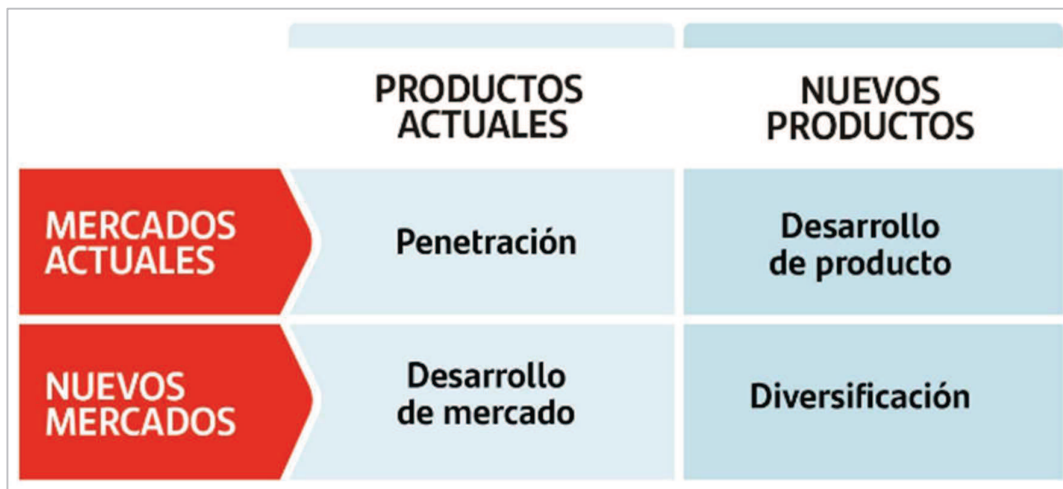
Otro aporte teórico clásico sobre este punto fue realizado por Ansoff (1957), quien plantea la matriz Producto/Mercado o Vector de crecimiento. Su objetivo principal es servir de guía a las empresas que buscan crecer. Ya sea en el mercado en el que actualmente participan o en otros mercados aún no explorados.

Esta propuesta teórica relaciona los productos con los mercados, clasificando al binomio producto-mercado en base al criterio de novedad o actualidad. Como resultado se obtienen 4 cuadrantes con información sobre cuál es la mejor opción a seguir.

Estrategias de crecimiento

Según Ansoff (1957), la estrategia de penetración de mercado, la cual se ubica en el primer cuadrante, es la combinación de productos y mercados actuales. La estrategia consiste en obtener mayor participación en el mercado, aumentando las ventas con los mismos productos. Para lograr esto, se pueden realizar una serie de actividades como aumentar las actividades publicitarias y promocionales para atraer clientes; aumentar el consumo a través de promociones especiales o captar las preferencias de los clientes de los competidores (Espinosa, 2020).

Figura 1. Matriz de Ansoff



El segundo cuadrante es el desarrollo de mercado, que corresponde a una combinación de productos actuales con nuevos mercados. Esta estrategia consiste en ampliarse geográficamente donde nuestros productos puedan ser valorados, ya sea incluyendo nuevos segmentos de consumidores, mercados nacionales no explorados o mercados exteriores. Se puede incursionar en el desarrollo de canales de distribución; participación en ferias y publicidad.

En el tercer cuadrante se encuentra el desarrollo de productos, donde se desarrollan nuevos productos innovadores (ya sea por su calidad, funcionalidades, diseño) que puedan comercializarse en el mercado actual.

Finalmente, en el cuarto cuadrante se establece la estrategia de diversificación la cual es necesaria para analizar si existen oportunidades para desarrollar nuevos productos para nuevos mercados (Espinosa, 2020).

Decisiones Estratégicas

La toma de decisiones estratégicas es un proceso de gran relevancia en la vida social, laboral y personal de cualquier sujeto, y constituye una competencia muy

importante en el contexto de la empresa, ya que el proceso comienza con un problema y termina en una solución del mismo (Armstrong, 2016).

En tal sentido, las organizaciones se enfrentan permanentemente a diversas dificultades en la toma de decisiones estratégicas, la cual es un proceso que requiere afrontar el riesgo y además mucha responsabilidad, debido a que ésta abarca todos los niveles de una organización, desde la visión estratégica, pasando por los niveles gerenciales, táctico y operativos (Huayhua, 2017).

Por lo tanto, el proceso de toma de decisiones involucra un conjunto de aspectos de importancia para cualquier organización, debido a que, una inadecuada decisión puede implicar grandes pérdidas económicas, o incluso poner en riesgo la estabilidad y viabilidad comercial de las empresas (Huayhua, 2017).

No obstante, los modelos de toma de decisión presentan diferencias en sus aportes teóricos, debido a que los análisis realizados por los diversos estudiosos en la materia, utilizan pautas y criterios que eventualmente ponderan diversos componentes, y asimismo no necesariamente se logra un acuerdo en común. Este es el caso de Herbert Simon (1916-2001), quien ha contribuido en cuanto a la ideología de la gerencia en cada una de las organizaciones. Este autor, impulsa el concepto de toma de decisiones en la gerencia, ya que hasta el momento de sus estudios se tenía la idea de que las decisiones tomadas por la gerencia eran llevadas a cabo porque se tenía un importante número de información confiable, lo cual requiere a tomar la decisión más adecuada (Zamora, 2020).

En efecto, Simon sostuvo que en realidad, el señalado supuesto, no ocurría siempre de esa manera y aunque se daban soluciones a los problemas no siempre eran las mejores opciones; a ello, agregó que la administración se enfrenta a ciertas limitaciones que le impiden en muchos casos tomar decisiones oportunas (Simon, 1982).

Integración vertical hacia adelante

La integración vertical en una empresa tiene alcance desde dos vertientes posibles, es decir, por un lado de decisión de la empresa de adquirir los insumos necesarios para la producción (denominada integración hacia atrás), y por otro la opción de distribuir los productos directamente (integración hacia adelante), o por medio de firmas especializadas (Restrepo, 2007).

En igual sentido, otras contribuciones teóricas sostienen que la integración vertical hacia adelante es la empresa propietaria la encargada de manejar las fases de aquellos procesos vinculados o cercanos al cliente, tales como acciones para disponer centros logísticos y canales de distribución propios (Vera Loor, 2019).

E-commerce o Comercio Electrónico

El E-commerce es definido como toda actividad organizacional de carácter virtual que soportan los tipos de intercambio comercial de una empresa, incluyendo toda la infraestructura del sistema de comunicación de ésta (Cano, 2018).

Otras definiciones también indican que el comercio electrónico es aquel proceso para realizar negocios en línea por medio de transacciones de ventas e intercambio de información (Cano, 2018).

También se conoce al e-commerce como la compra y venta de bienes y servicios utilizando internet y cuyas compras son en línea. Las ventajas que ofrece este sistema van desde los bajos costos operativos de las empresas, pasando por ofertas flexibles de productos, y una amplia gama de productos disponibles para ser seleccionados por el cliente (Galeano, 2023).

Ventajas y Desafíos del E-commerce

El comercio electrónico ofrece una serie de ventajas para las empresas y los consumidores. Para las empresas, puede ofrecer menores costos operativos, ya que las actividades en línea pueden a menudo llevarse a cabo de manera más eficiente que las equivalentes en el mundo físico. Además, puede ofrecer la posibilidad de ofrecer productos de manera flexible, lo que puede permitir a las empresas adaptarse rápidamente a las cambiantes demandas del mercado (Vera Loor, 2019).

Para los consumidores, el e-commerce puede ofrecer acceso a una gama más amplia de productos que los disponibles localmente, y puede facilitar la comparación y selección de productos. Además, puede ofrecer mayor conveniencia, ya que los consumidores pueden comprar productos en cualquier momento y desde cualquier lugar.

Sin embargo, el e-commerce también plantea desafíos. Estos incluyen problemas técnicos, como la necesidad de contar con infraestructuras de TI robustas y seguras, así como cuestiones regulatorias y legales, como la necesidad de cumplir con las leyes de protección al consumidor y privacidad en múltiples jurisdicciones. Además, las empresas deben lidiar con cuestiones de confianza y seguridad, ya que los consumidores pueden ser reacios a realizar

transacciones en línea si no confían en la seguridad del sitio web o en la fiabilidad del vendedor (Periolo, 2019).

Por otra parte, a medida que la tecnología digital sigue evolucionando, es probable que el e-commerce continúe cambiando y desarrollándose. Las innovaciones en áreas como la inteligencia artificial, el análisis de datos y la logística pueden ofrecer nuevas oportunidades para mejorar la eficiencia y la efectividad del comercio electrónico. Al mismo tiempo, también pueden plantear nuevos desafíos, ya que las empresas tendrán que adaptarse a estas tecnologías y a las cambiantes expectativas de los consumidores.

Por otro lado, el comercio electrónico debe contar una una serie de indicadores o métricas. Estos son puntos de datos que se utilizan para medir el rendimiento de un negocio en línea. Estas métricas pueden clasificarse en dos categorías principales de acuerdo a (World Sync, 2022):

Métricas de rendimiento: Estas métricas miden el éxito general de un negocio en línea. Incluyen métricas como el tráfico web, las ventas, el valor del pedido medio y el retorno de la inversión (ROI).

Métricas de marketing: Estas métricas miden el éxito de las campañas de marketing en línea. Incluyen métricas como la tasa de clics (CTR), la tasa de conversión y el costo por adquisición (CPA).

Además Algunos de los indicadores de e-commerce más comunes incluyen:

Tráfico web: El número de visitantes que acceden a un sitio web.

Conversiones: El número de visitantes que realizan una acción deseada, como comprar un producto o suscribirse a un servicio.

Ventas: El monto total de dinero que un negocio genera en ventas.

Valor del pedido medio: El monto promedio que un cliente gasta en una compra.

Retorno de la inversión (ROI): La cantidad de dinero que un negocio gana por cada dólar gastado en marketing.

Tasa de clics (CTR): El porcentaje de personas que ven un anuncio y hacen clic en él.

Tasa de conversión: El porcentaje de personas que hacen clic en un anuncio y realizan una acción deseada.

Costo por clic (CPC): La cantidad de dinero que un anunciante paga cada vez que alguien hace clic en su anuncio (World Sync, 2022).

Costo por adquisición (CPA): La cantidad de dinero que un anunciante paga por cada cliente nuevo que adquiere (World Sync, 2022).

Resultados

En esta etapa del trabajo, mediante la aplicación de los instrumentos de búsqueda de información (entrevistas) se indagó sobre las decisiones estratégicas a nivel gerencial, las necesidades, objetivos y recursos de éstas; además, se consideró consultar sobre los tipos de estrategias de integración relacionada con el posicionamiento y vinculado a la mejora de la competitividad de la empresa.

Para la presentación de los resultados se priorizó analizar las categorías conceptuales vinculadas a cada objetivo específico. A continuación, se efectúa una integración general de lo recopilado con estos dos instrumentos, a fin de profundizar el análisis sobre el objeto de estudio.

Presentación de la empresa

La empresa es una agencia oficial perteneciente a Renault Rombo, es decir, una empresa de ventas de vehículos de marca Renault. Ofrecen una gran variedad de modelos de vehículos de gama media y alta, desde sedanes a SUV. En Renault Rombos, los clientes tienen la oportunidad de comprar vehículos nuevos, seminuevos y usados. También ofrecen paquetes de financiamiento a medida para satisfacer las necesidades de sus clientes. Además, Renault Rombos ofrece una gran variedad de modelos de vehículos nuevos, seminuevos y usados, con paquetes de financiamiento a medida para satisfacer las necesidades de sus clientes. También ofrecen servicios de mantenimiento y reparación.

La actividad principal de la empresa es la compra y venta de vehículo Nuevos como concesionario oficial y exclusivo de la marca Renault para la venta de planes de ahorro, y servicio de post venta.

El perfil de los clientes apunta a la clase media, media-alta con capacidad crediticia y mayores 20 años.

El principal proveedor es Renault Argentina S.A. y es el único que provee el principal bien de cambio para la compañía que son las unidades nuevas y los repuestos y accesorios necesarios para la venta.

Misión

Brindar un servicio de excelencia a través de la comercialización de vehículos 0km oficiales de Renault y servicios post-venta

Ser una de las agencias líderes, más confiable y respetable del mercado, obteniendo el mayor grado de satisfacción de nuestros clientes.

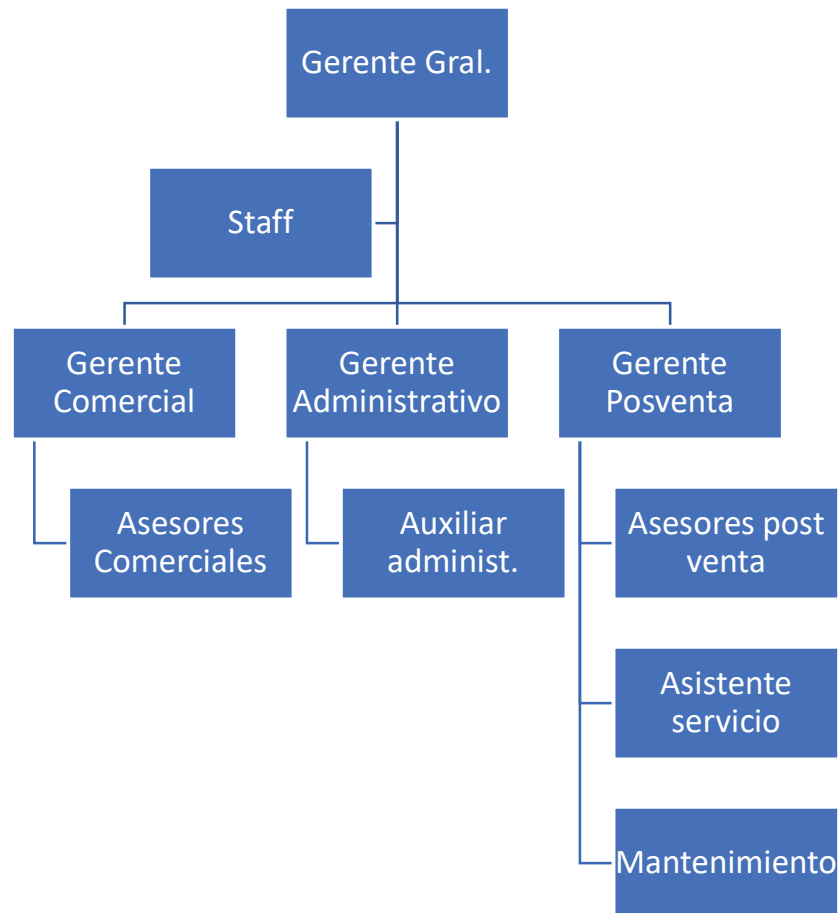
La estructura organizacional de la empresa, se componen de un equipo de gerentes, asesores de ventas, técnicos de servicio, asistentes de servicio, contables y personal de administración. El gerente general es responsable de la gestión de la empresa, mientras que los jefes de ventas y de servicio son responsables del departamento comercial y servicio.

También debe añadirse a los asesores de ventas, es decir, los responsables de la promoción de los productos y servicios de la empresa, mientras que los técnicos de servicio se encargan de la reparación de los vehículos. Los asistentes de servicio ayudan en el mantenimiento de los vehículos y se

encargan de la atención al cliente. Los contables trabajan como persona Staff, y llevan los libros de la empresa y el personal de administración se encarga de las tareas administrativas.

Los niveles jerárquicos están divididos en 3 escalafones, Gerente General, Jefe del área Comercial, Jefe del área administrativa, Asistentes comerciales, Asistentes de atención al cliente y servicio pos venta, y mantenimiento.

Figura 2. Organigrama Monaco



Respecto al factor de las decisiones estratégicas, se debe considerar que en la actualidad, las organizaciones se enfrentan permanentemente a diversas dificultades en la toma de decisiones, la cual es un proceso que requiere afrontar el riesgo y además mucha responsabilidad (Huayhua, 2017).

En tal sentido, a nivel gerencial se pudo hallar que:

“(...) La estrategia ha cambiado por la coyuntura económica -política actual, se plantea un gran desafío poder sostener una estrategia asertiva y consecutiva. Los objetivos perseguidos son aumentar la cuota del mercado que nos lleve a aumentar 20% las ventas respecto del año pasado, así como también buscando una reducción de costos indirectos, fidelización de los stakeholders, buscar otros proveedores que nos suministren otros canales de comercialización, es decir buscar otras marcas para poder comercializar los planes de ahorro. Volver a revisar las Mision, Vision y Estrategias en un lapso de tiempo determinado”.(Gerente Comercial)

Es importante señalar que en el mercado automotriz, las ventas por medio de planes de ahorro han venido creciendo año a año, y una de las razones del crecimiento se debe a la búsqueda de refugio para los excedentes de pesos que hay en la economía ya que los autos se venden a precio de lista en los planes de ahorro, contrarrestando eventualmente los sobreprecios por faltante de modelos desde el periodo de pandemia hasta la actualidad.

En base a lo expuesto, es clave identificar las estrategias que se utilizan a fin de advertir los criterios de selección de estas, así como aquellos factores externos que se analizan antes de tomar decisiones en el mediano y largo plazo. En un país como Argentina, la lectura de la situación económica y política es un tema ineludible para el sector empresarial automotriz, si se pretende capitalizar las decisiones que al final terminarán orientando los esfuerzos mancomunados dentro de cada organización.

Otro participante comentaba al respecto:

“Los objetivos nos trazamos año a año con la idea de continuar abarcando más en la zona del conurbano e interior del país porque es donde nos genera mayor rendimiento, al menos para nosotros...si completamos un cupo de 84 inscriptos por mes vamos bien, esa es nuestra meta este año. Dentro de eso las opciones son planes 80/20, planes 70/30, o el 100% por cuotas. Pero buscamos incrementar de 100 a 150 clientes más por año...si bien el porcentaje de crecimiento no es tanto pero desde 2019 hasta ahora fue constante, y eso es todo un logro”.(Gerente Administrativo).

De acuerdo a lo que se observa, el objetivo en términos cuantitativos implica incorporar a la cartera de clientes hasta 150 nuevos usuarios respecto de años anteriores. Esto implica cerca del 15% sobre el total, en caso que se tenga como base la venta de 1,100 planes de ahorro anualmente, sin contar servicios de post venta que pueden ser adquiridos.

Para ambos casos, los objetivos estratégicos pueden cuantificarse, y esto es concordante con lo manifestado por Mintzberg & Quinn (1998), quienes exponen que las principales etapas de un programa de estrategia implican fijación de objetivos, la verificación externa de elementos en la revisión de las condiciones externas. Sumado a ello, la verificación interna que se corresponde a estudios de las propias virtudes y debilidades que presenta la empresa, y finalmente la evaluación final de la estrategia.

También se menciona el propósito de revisar constantemente la misión y visión organizacional, lo cual puede aportar beneficios concretos a la entidad organizacional. En efecto, la importancia de la Misión y la Visión radica en su capacidad para influir en la identidad organizacional, motivar a los empleados, fomentar el trabajo en equipo, dar sentido de propósito y guiar la dirección estratégica. Además, desarrollar declaraciones efectivas requiere la participación de los empleados, la reflexión sobre los valores y metas de la organización, la comunicación clara y consistente, y la capacidad de adaptarse a un entorno económico y político cambiante como ocurre en la actualidad en el país.

Adicionalmente, se añade que:

“Al vender unidades a todo el país nos pone en una posición de cierto prestigio porque tuvimos que invertir mucho en el sistema de atención para tener profesionales bien preparados; vos imaginate que gran parte de nuestros clientes nunca nos vieron y el primer contacto es cuando rellean un formulario en la página web y después tenemos un contacto

telefónico...ahí comienza el verdadero desafío..entre muchas otras actividades...se entiende..” (Gerente Comercial).

En este caso se observa la parte funcional de la decisión estratégica comercial, al fomentar la capacitación y preparación adecuada del equipo de asesores para lograr la captación de clientes nuevos y incluso aquellos que se fidelizan a la marca.

“(...) hasta antes de la pandemia comprábamos un espacio en ferias o eventos, contactos telefónicos, pero después de eso tuvimos que invertir más en publicidad y redes sociales porque en realidad el cliente está allí. Eso hizo que modernicemos nuestro sitio web, contratemos al community manager para que se encargue de esa gestión, y luego se sumó como staff, haciendo otras tareas...pero sin descuidar la página y atención al cliente...” (Gerente Administrativo).

Se puede apreciar un giro o conversión de los canales de ventas desde el contexto de pandemia hasta la fecha. Esto implicó generar estrategias de adaptación para poder continuar compitiendo con el resto de los oferentes en el mercado.

Por otro lado, los planes de ahorro son un compromiso a largo plazo, y los clientes suelen firmar contratos de 5 a 7 años de duración inclusive. Por lo tanto, es importante crear relaciones sólidas con los clientes para que continúen pagando sus cuotas y alcancen sus objetivos de ahorro. Desde la perspectiva de la empresa, los beneficios de esta decisión estratégica implica la reducción de costos de adquisición de clientes, ya que es más costoso adquirir un cliente

nuevo que retener a uno existente. Además, mejora la reputación de la marca, y los clientes fidelizados son más propensos de recomendar la empresa a sus amigos y familiares.

Respecto del uso de plataformas de e-commerce, Vera Loor (2019) plantea que este sistema ofrece una serie de ventajas para las empresas y los consumidores. Para las empresas, puede ofrecer menores costos operativos, ya que las actividades en línea pueden a menudo llevarse a cabo de manera más eficiente que las equivalentes en el mundo físico. Además, puede ofrecer la posibilidad de ofrecer productos de manera flexible, lo que puede permitir a las empresas adaptarse rápidamente a las cambiantes demandas del mercado. Este hecho se ve reflejado en la empresa bajo estudio.

En consecuencia, para los consumidores, el e-commerce puede ofrecer acceso a una gama más amplia de productos que los disponibles localmente, y puede facilitar la comparación y selección de productos. Además, puede ofrecer mayor conveniencia, ya que los consumidores pueden comprar productos en cualquier momento y desde cualquier lugar.

El gerente del área comercial añadía lo siguiente: "(...) se debe tener un staff de Marketing que tenga realmente experiencia, porque el mercado a nivel interno cambió y mucho. Ahora estamos compitiendo con la venta de usados porque todas las concesionarias tienen limitación para la entrega de unidades; además del Capital Humano

en general, no solo del área comercial y asesores”. (Gerente Comercial)

En un contexto de restricción a las importaciones permite que la otra cara del interés por los planes de ahorro sean las demoras en las entregas de las unidades 0km. Ante esta razón, la empresa valora la experiencia que pueden tener los asesores de venta.

“(…) el valor agregado que podemos hacer está en nuestra fuerza de ventas por la experiencia y visión que tienen el personal para el contacto, para persuadir y traerlos a los clientes ...ehh y aquí en la empresa y ese mismo día cerramos las condiciones de contrato, o incluso pero en menor medida, hacerlo mayormente por internet y contacto telefónico”. (Gerente Administrativo).

Los asesores con experiencia conocen los productos y servicios, y son capaces de comunicarlos de manera efectiva a los clientes. Esto aumenta la probabilidad de que los clientes compren un plan de ahorro. Ofrece un mejor servicio al cliente, y pueden responder a las preguntas y dudas de los clientes de manera clara y concisa, mejorando la tasa de consulta a clientes nuevos. Esto ayuda a crear una experiencia positiva para los clientes y los hace más propensos a recomendar la empresa a otros.

En relación hacia la integración vertical hacia adelante, es decir, la estrategia empresarial que implica fusionar operaciones y tecnologías de diferentes niveles

de la cadena de suministro para mejorar eficiencia, reducir costos y aumentar la competitividad, se obtuvo que:

“No tenemos una planificación certera, lo realizamos en base de la experiencia que tenemos año a año, ponemos un objetivo anual para la venta de...por decirte un número 1,100 planes anuales y en general no hay problemas para alcanzar....excepto este año que es diferente...ehh... ahora todos están cuidado más la plata y eso significa que debemos ampliarnos hacia otros segmentos que no estaban previstos” (Gerente Comercial)

Esta declaración podría resultar poco consistente respecto de lo manifestado en una instancia anterior, ya que esta cuestión para Cárdenas (2021), resulta clave para la implementación de sistemas de planificación comercial que puedan aumentar la competitividad de las empresas en este sector, y de esta manera, lograr las metas organizacionales junto a una serie de beneficios añadidos.

En relación al e-commerce, Cano (2018) lo define como toda actividad organizacional de carácter virtual que soportan los tipos de intercambio comercial de una empresa, incluyendo toda la infraestructura del sistema de comunicación de ésta.

Considerando lo anterior, y al indagar sobre qué medidas en materia de e-commerce ha tomado en los últimos 12 meses, se obtuvo:

“Ahora y cada vez más somos conscientes de que todo está en las redes sociales y buena publicidad en google ads, el uso de los motores de búsqueda o similar....por eso se pudo insistir y se logró

la Incorporación de Community Manager, o sea un chico que conoce como administrarte mejor todas las páginas que tenemos y nos ayuda un montón, ahí si tuvimos un buen acierto...porque conseguimos más interacción con la gentes y luego nos encargamos de reunirnos en persona con el cliente y realizar la venta....., eso significó que ahora es mayor el presupuesto para el area de Comercial y sobre todo en marketing; no solo porque nos gestionan sino además porque también aprendemos nosotros a nivel interno a tomarlo con mayor seriedad....., capacitaciones al plantel de vendedores. Realizar una inversion significativa en las redes sociales, nuestro principal canal de ventas". (Gerente Comercial)

La decisión de continuar con el desarrollo de e-commerce en los últimos meses está vinculado con el objetivo de generar estrategias de adaptación para poder continuar compitiendo con el resto de los oferentes en el mercado.

De acuerdo a Galeano (2023), el e-commerce puede ofrecer acceso a una gama más amplia de productos que los disponibles localmente, y puede facilitar la comparación y selección de productos.

Sin embargo, se debe tener presente aquellos puntos débiles dentro de esta modalidad tales como problemas técnicos, como la necesidad de contar con infraestructuras de TI robustas y seguras, así como cuestiones regulatorias y legales, como la necesidad de cumplir con las leyes de protección al consumidor y privacidad en múltiples jurisdicciones. Además, las empresas deben lidiar con cuestiones de confianza y seguridad, ya que los consumidores pueden ser

reacios a realizar transacciones en línea si no confían en la seguridad del sitio web o en la fiabilidad del vendedor (Galeano, 2023).

Se hizo la renovación de la página para que sea más intuitiva como se dice normalmente,... o sea ehhh ... vos entras y ahí mismo ves todas las ofertas y unidades disponibles de planes nuevos, cuotas fijas, y otros beneficios...y como te dije, también sumamos pero dentro de nuestro equipo a quien antes era nuestro community manager, quien se encarga de administrar todos los indicadores de visita, calculo de publicidad digital, y redes sociales, ni hablar ...claro... (Gerente Administrativo).

Respecto de esta última opinión, la cual destaca los aspectos positivos o favorables que pueden mejorar el posicionamiento de la marca en internet, resulta coincidente con lo manifestado por Jiménez (2019), quien resalta tanto las ventajas y desventajas de esta modalidad comercial digital.

En efecto, por medio de la plataforma de comercio electrónico se puede trascender todas las limitaciones geográficas. Esto también resulta un aspecto coincidente ya que en los últimos años se había manifestado la intención de continuar vendiendo hacia el interior del país solamente utilizando las herramientas del sitio web como punto de contacto con los nuevos clientes.

De igual modo, se encuentra que los costos de mantenimiento son mucho menor que el negocio tradicional y mayor facilidad para mostrar los productos, optimización del tiempo dedicado al negocio y atención al cliente (Jiménez, 2019)

Conclusiones

Al principio de esta investigación se propuso analizar la implementación de estrategias comerciales de e-commerce con la metodología de un estudio de casos de la empresa agencia oficial perteneciente a Renault Rombo, la cual ofrece modelos de vehículos de gama media y alta, desde sedanes a vehículos utilitarios deportivos.

La importancia que tuvo este tema estuvo ligado a generar conocimientos y perspectivas nuevas en el ámbito de las estrategias comerciales, aplicables tanto al contexto específico de la empresa estudiada como a la comprensión general de cómo las estrategias pueden influir en el éxito empresarial.

Respecto de las decisiones estratégicas a nivel gerencial que ha permitido una trayectoria dentro del sector automotriz se consideró la misión organizacional, la cual plantea “brindar un servicio de excelencia a través de la comercialización de vehículos 0km oficiales de Renault y servicios de post-venta”. En este sentido, la empresa apuesta a una estrategia de desarrollo de mercado a partir de la definición de metas organizacionales y cuantitativas, susceptibles de poder ser medidas y encontrarse en línea con la constante incorporación de nuevos segmentos de clientes, especialmente en la zona del conurbano bonaerense así como en el interior del país.

En cuanto a las estrategias de integración vertical hacia adelante, la empresa ha buscado consolidar la preparación del personal en materia de comunicación digital y/o también conocido como community manager de redes sociales, a fin de mejorar el posicionamiento en plataforma de comercio electrónico, ya que desde el año 2020 el incremento de las ventas se debió al contar con una mejor visibilidad por parte del público en el sitio web principal de la empresa.

Esto último estuvo en línea con algunos aportes teóricos relacionados con el aumento del e-commerce al destacarse que este canal de contacto ofrece una serie de ventajas tales como la reducción de costos de mantenimiento, mayor facilidad para mostrar los productos en un solo sitio web, optimización del tiempo de atención a los clientes, entre otros.

Teniendo en cuenta el análisis de los datos ofrecidos en las entrevistas, a continuación se aborda el último objetivo específico trazado al inicio de esta investigación.

Diseño de Estrategia de E-commerce

Una vez identificado los aspectos más importantes del comercio electrónico, su estado actual en el país, y conforme a las características de la empresa analizada, se formula una propuesta de estrategia de e-commerce que contribuya al crecimiento y fortalecimiento de los procesos de venta y postventa, considerando el modelo B2C (Business to Customers).

La estrategia elegida es de expansión de mercado el cual es enfoque que ayuda a las empresas a crecer cuando ya se han expandido lo más posible en sus canales existentes o la competencia es elevada en el mercado actual. El enfoque

principal de esta estrategia es garantizar que todos los mercados actuales (interior del país) estén satisfechos con los servicios brindados en términos de facilidades de acceso a planes de ahorros.

- Para el desarrollo de este modelo se tomara en cuenta lo siguientes aspectos:
- Fortalecimiento digital interno (Sitio web, diseño web, complementos y diseño web).
- Control sobre las bases de datos de clientes de la empresa.
- Mantener el punto de venta de la empresa.
- Subcontratar servicios auxiliares de atención de mensajería. La propuesta de implementación de e-commerce comienza con el fortalecimiento del actual sitio web y el diseño de los complementos necesarios para el buen funcionamiento de la misma, una propuesta de marketing digital que ayudara a que la imagen de la empresa para que tenga un buen rendimiento en la web, y atención al cliente.

Actividades complementarias a realizar

Ampliación de recursos digitales para optimizar el alcance hacia nuevos mercados no explorados:

Utilizar una estrategia SEO para trabajar en el sitio web con el objetivo de posicionarlo en las búsquedas de Google.

Publicidad en medios digitales como diarios, revistas, y banners web, medios audiovisuales en calle en lugares céntricos donde transcurre gran cantidad de

personas. Publicidad en lugares comerciales tales como mercadolibre, secciones específicas de ventas de autos.

Utilizar youtube para generar contenido audiovisuales, para mostrar las diferentes ventajas y beneficios que tienen los planes de ahorro.

Indicadores a tener en cuenta en la nueva estrategia

Tráfico Web: número total de visitantes al sitio web, desglosado por fuente (búsqueda orgánica, redes sociales, anuncios pagados, etc.).

Tasa de Conversión: porcentaje de visitantes que completaron un formulario de consulta (planes 82/0; 70/30 o 100%).

Tasa de Rebote: porcentaje de visitantes que abandonan el sitio web después de ver sólo una página.

Tasa de Clics (CTR): porcentaje de personas que hacen clic en los anuncios de planes de ahorros en relación con la cantidad de veces que se muestran.

Costo por Clic (CPC): costo promedio por clic en los anuncios.

Interacciones en Redes Sociales: Número de "Me gusta", compartidos, Tráfico Web: número total de visitantes al sitio web, desglosado por fuente (búsqueda orgánica, redes sociales, anuncios pagados, etc.).

Referencias bibliográficas

- Ansoff, H. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 11-124.
- Armstrong, M. (2016). Armstrong's handbook of strategic human resource management. *6th Edition Kogan Page Limited*, 5-19.
- Barreda, J. (2022, Enero). La industria textil espera seguir creciendo en 2022. *Info Textil - Noticias y Negocios*, 3(8).
- Cabrera, M. d. (2015). La toma de decisiones en comunicación organizacional. *Tesis Doctoral de la Universidad de Madrid*, 1-424. doi:https://burjcdigital.urjc.es/bitstream/handle/10115/13729/TESIS_MAR_ANGELAS_CABRERA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cano, A. (2018). *Propuesta de implementación de E-commerce*. Cali: Valle.
- Cárdenas, E. (2021). *Plan Comercial para empresas Textiles*. Quito: Azuay.
- Drucker, P. (2004). *El ejecutivo eficaz*. Barcelona: Harvard Business Review.
- Espinosa, R. (2020). La matriz de Ansoff. *Resumen teórico*, 1.
- Evans, M. I. (2006). El proceso de toma de decisiones como un espacio para el aprendizaje en las organizaciones. *Revista de Ciencias Estratégicas*, 153-169. doi:<https://www.redalyc.org/pdf/1513/151320326003.pdf>
- Galeano, S. (2023). Qué es el e-commerce: definición, modelos, ventajas claves. *Marketing 4 E-commerce*, 5.
- Greco, C. (2019). *Plan de marketing para concesionaria Toyota*. Buenos Aires: San Andrés.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México DF: McGraw Hill.
- Hill, C., & Jones, G. (2015). *Administración Estratégica*. México: McGraw-Hill.

- Huayhua, R. (2017). *Análisis de las estrategias comerciales utilizadas por las Pymes del sector textil*. Lima: Facultad de Negocios .
- Jiménez, J. (2019). Comercio Electrónico: ventajas y desventajas. *Universidad Cooperativa de Colombia*, 8.
- López Parra, M. (2013). La Planeación Estratégica: un pilar en la gestión empresarial. *Investigación científica*, 16-34. Retrieved febrero 06, 2023, from <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>
- Mintzberg, H. (1998). *El proceso estratégico: una guía a través de la gestión estratégica*. Buenos Aires: Pearson.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. (1998). *El proceso estratégico, conceptos y casos*. México: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). *Estrategia en vista a la formación en la Adocracia*. Los Ángeles: Sience Quaterly, (160-197).
- Namakforosh, M. (2005). *Metodología de la Investigación*. DF: Limusa.
- Periolo, L. (2019). *E-commerce como alternativa estratégica*. Santa Fe: UNL.
- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva*. México: Grupo Patria. Retrieved Enero 24, 2023, from https://books.google.com.ar/books?id=_n0dDAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=porter+estrategia&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwikuv3Gr47pAhXKCrkGHV_WCPEQ6AEIJzAA#v=onepage&q=concepto%20estrategia&f=false
- Restrepo, J. (2007). La integración vertical en las organizaciones. *Revista de Economía*, 4-19.

- Simon, H. (1982). *Toma de decisiones racionales en organizaciones empresariales*. United Kingdom.
- Solar, M. (2019). *El e-commerce en la industria textil. Análisis de proceso de compra online en el sector de la moda española*. Madrid: Ciencias Económicas.
- Sturla, M. (2016). *Plan de marketing de planes de ahorro previo para autos para la empresa Consorcio del Uruguay S.A.* Buenos Aires. doi:<http://dspace.palermo.edu/dspace/handle/10226/1839>
- Tamayo, M., & Tamayo. (2003). *El proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa.
- Vera Loo, R. (2019). La integración vertical como estrategia empresarial. *E-Idea*, 1-8.
- World Sync. (2022). *Métricas para el comercio electrónico*. Buenos Aires.
- Zamora, R. (2020). *El proceso táctico de la toma de decisiones*. Guayaquil: McGraw.

Anexos

Instrumento 1

Para abordar cada uno de los objetivos específicos establecidos a continuación se presenta la entrevista semi estructurada dirigido a los responsables de la implementación de las estrategias comerciales de Agencia Mónaco, para la recolección de datos.

Puesto: Gerente Comercial

1. ¿Podría comentarme cuáles son los objetivos estratégicos que persigue la empresa para este año?
2. Respuesta: La estrategia ha cambiado por la coyuntura económica - política actual, se plantea un gran desafío poder sostener una estrategia asertiva y consecutiva. Los objetivos perseguidos son aumentar la cuota del mercado que nos lleve a aumentar 20% las ventas respecto del año pasado, así como también buscando una reducción de costos indirectos, fidelización de los stakeholders, buscar otros proveedores que nos suministren otros canales de comercialización, es decir buscar otras marcas para poder comercializar los planes de ahorro. Volver a revisar las Misión, Visión y Estrategias en un lapso de tiempo determinado.

Al vender unidades a todo el país nos pone en una posición de cierto prestigio porque tuvimos que invertir mucho en el sistema de atención para tener profesionales bien preparados; vos imaginate que gran parte de nuestros clientes nunca nos vieron y el primer contacto es cuando rellenan un formulario en la página web y después tenemos un contacto

telefónico...ahí comienza el verdadero desafío..entre muchas otras actividades...se entiende..

¿Qué tipo de recursos son indispensables para poder lograrlos según su experiencia?

Respuesta: se debe tener un staff de Marketing que tenga realmente experiencia, porque el mercado a nivel interno cambió y mucho. Ahora estamos compitiendo con la venta de usados porque todas las concesionarias tienen limitación para la entrega de unidades; además del Capital Humano en general, no solo del área comercial y asesores.

3. ¿Cómo se lleva a cabo la planificación para que la empresa pueda ser efectiva con las propuestas que se plantea?

Respuesta: No tenemos una planificación certera, lo realizamos en base de la experiencia que tenemos año a año, ponemos un objetivo anual para la venta de...por decirte un número 1,100 planes anuales y en general no hay problemas para alcanzar....excepto este año que es diferente...ehh... ahora todos están cuidando más la plata y eso significa que debemos ampliarnos hacia otros segmentos que no estaban previstos.

4. Respecto del área comercial, ¿qué medidas en materia de e-commerce ha tomado en los últimos 12 meses?

Respuesta: Ahora y cada vez más somos concientes de que todo está en las redes sociales y buena publicidad en google ads, el uso de los motores de búsqueda o similar....por eso se pudo insistir y se logró la Incorporacion de Community Manager, o sea un chico que conoce como administrarte mejor todas las páginas que tenemos y nos ayuda un monton, ahí si tuvimos un buen acierto...porque conseguimos más interacción con la gentes y luego nos encargamos de reunirnos en persona con el cliente y realizar la venta....., eso significó que ahora es mayor el presupuesto para el area de Comercial y sobre todo en marketing; no solo porque nos gestionan sino además porque también aprendemos nosotros a nivel interno a tomarlo con mayor seriedad....., capacitaciones al plantel de vendedores. Realizar una inversion significativa en las redes sociales, nuestro principal canal de ventas.

5. ¿cuáles fueron las dificultades mas importantes que debieron sortear?

Respuesta: Cuando comenzamos hace diez años, eramos muy jovenes con mucho entusiasmo y vision muy clara a donde queriamos llegar. Primero fue posicionar a la empresa como una agencia que inspire confianza a los consumidores, las retricciones publicitaria que teniamos, ser clientes cautivos de una marca renombrada, poder alinear nuestros objetivos con el staff, no poder consensuar muchas veces las distintas visiones que teniamos con el plantel directivo. No contar con personal

calificado en el area Administrativa, lo cual nos llevo muchas veces a perdidas significativa de dinero.

6. ¿Qué tipo de decisiones comerciales considera que debe tomar para mejorar la competitividad de Agencia?

Respuesta: Aumentar la satisfaccion de los clientes, a traves de la confianza, optimizar los procesos y procedimientos, buscar innovacion, la posibilidad de abrir sucursales en otras localidades, reduccion de costos

7. ¿Considera que en materia de e-commerce la empresa es competitiva para evitar la pérdida de posicionamiento en el mercado actual?

Respuesta: Si es fundamental, gracias a estas tecnicas hemos crecido un 45 % con respecto a las ventas tradicionales

8. ¿Cuenta con planes alternativos para enfrentar un posibles escenario comercial negativo? Si es así, ¿cuál sería?

Creo que el contexto actual es un gran desafio, lo cual nos lleva a una revision constantes de planes comerciales. Por ahora estamos en crecimiento con el e-commerce, nuestros planes irian acorde al mercado actual.

Instrumento 2

Para abordar cada uno de los objetivos específicos establecidos a continuación se presenta la entrevista semi estructurada dirigido a los responsables de la implementación de las estrategias, para la recolección de datos.

Puesto: Gerente Administrativo

1. ¿Podría comentarme cuáles son los objetivos estratégicos que persigue la empresa para este año?

2. Respuesta: Los objetivos nos trazamos año a año con la idea de continuar abarcando más en la zona del conurbano e interior del país porque es donde genera mayor rendimiento, al menos para nosotros...si completamos un cupo de 84 inscriptos por mes vamos bien, esa es nuestra meta. Dentro de eso las opciones son planes 80/20, planes 70/30, o el 100% por cuotas. Pero buscamos incrementar de 100 a 150 clientes más por año...si bien el porcentaje de crecimiento no es tanto pero desde 2019 hasta ahora fue constante, y eso es todo un logro.

¿Qué tipo de recursos son indispensables para poder lograrlos según su experiencia?

Respuesta: hasta antes de la pandemia comprabamos un espacio en ferias o eventos, contactos telefónicos, pero después de eso tuvimos que invertir más en publicidad y redes sociales porque en realidad el cliente está allí. Eso hizo que modernicemos nuestro sitio web, contratemos al community manager para que se encargue de esa gestión, y luego se sumó

como staff, haciendo otras tareas...pero sin descuidar la página y atención al cliente...

3. ¿Cómo se lleva a cabo la planificación para que la empresa pueda ser efectiva con las propuestas que se plantea?

Respuesta: como siempre digo, el valor agregado que podemos hacer está en nuestra fuerza de ventas por la experiencia y visión que tienen el personal para el contacto, para persuadir y traerlos a los clientes ...ehh y aquí en la empresa y ese mismo día cerremos las condiciones de contrato, o incluso pero en menor medida, hacerlo mayormente por internet y contacto telefónico.

4. Respecto del área comercial, ¿qué medidas en materia de e-commerce ha tomado en los últimos 12 meses?

Respuesta:

Se hizo la renovación de la página para que sea más intuitiva como se dice normalmente,... o sea ehhh ... vos entras y ahí mismo ves todas las ofertas y unidades disponibles de planes nuevos, cuotas fijas, y otros beneficios...y como te dije, también sumamos pero dentro de nuestro equipo a quien antes era nuestro community manager, quien se encarga de administrar todos los indicadores de visita, calculo de publicidad digital, y redes sociales, ni hablar ...claro...

5. ¿cuáles fueron las dificultades mas importantes que debieron sortear?

Respuesta: siempre estamos pensando en el largo plazo...y al principio era difícil porque había mucha competencia, entonces teníamos que pensar que novedad vamos a introducir, que ventajas le estamos dando al cliente y tuvimos que arriesgar e incluso perder en lo económico muchas veces porque de otra manera no íbamos a subsistir...con el tiempo te vas haciendo más fuerte porque estamos en el mismo lugar y la gente reconoce y valora eso...de ahí que muchos de nuestros nuevos clientes son recomendados...

6. ¿Qué tipo de decisiones comerciales considera que debe tomar para mejorar la competitividad de Agencia Mónaco?

Respuesta: y ese es un tema de discusión a nivel interno, y no ahora...ehh es siempre, en una situación como la que tenemos actualmente buscamos destacarnos para que el cliente se lleve una buena impresión, nos esforzamos para dar una atención de calidad..que somos profesionales en lo que hacemos...y a eso tenes que sumar el factor económico, buscamos que nuestros clientes ganen siempre..si ganan ello, ganamos nosotros, es una filosofía que nos mantiene motivados...

7. ¿Considera que en materia de e-commerce la empresa es competitiva para evitar la pérdida de posicionamiento en el mercado actual?

Respuesta: sin dudas, queremos seguir compitiendo con los más grandes y nuestra plataforma y esquema de atención se está desarrollando todo el tiempo... en todo momento hay una preocupación para ver de qué modo hacemos mejor las cosas para tener buen posicionamiento y generar la confianza inicial para los potenciales clientes...

8. ¿Cuenta con planes alternativos para enfrentar un posibles escenario comercial negativo? Si es así, ¿cuál sería?

El único secreto es trabajar para ser mejores que antes... no hay fórmulas mágicas, y tenemos los pies sobre la tierra...pero cada vez se consolida más la idea de que sin internet y sin esos canales no sería posible mantenernos dentro del mercado, así que nuestra idea será ampliar ese sector y eso va a implicar tener nuevos y futuros compañeros que tengan muy claros esos aspectos para darnos una solución comercial más efectiva, incluso que la actual.