



Universidad del CEMA

Maestría en Dirección de Empresas

**E-commerce “Billowshop” en España:
Evaluando la Oportunidad**

Autor: *Eric J. Ryhr*

Tutor: *Francisco Pertierra Cánepa*

Carolina Pavía

Año 2021

Dedicatoria

El siguiente trabajo de tesis esta dedicado especialmente a mi familia, mi esposa Carla y mis hijos Benjamín y Gael, que gracias a todo su amor, apoyo y energía me permitieron alcanzar y finalizar esta etapa de estudios.

También quisiera dedicar el presente trabajo a mis padres, que gracias a sus ejemplos y enseñanzas forjaron las bases de la persona que soy y que necesité para no bajar los brazos ante las dificultades y adversidades que fui atravesando.

Una mención especial a todos y cada uno de los mentores que me dio la vida en sus diferentes momentos y lugares, desde la etapa académica, la profesional, hasta lo espiritual.

Y por último a todos y a cada una de las personas que me apoyaron para cumplir este objetivo, familiares, amigos, compañeros de trabajo, compañeros de estudio, profesores... TODOS.

Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecer a la Universidad del Cema por abrirme sus puertas, permitirme ser parte de su comunidad y brindarme todo su apoyo, el cual, me permitió culminar mis estudios.

En segundo lugar, quiero agradecer a cada uno de mis compañeros/amigos/partners/socios que tuve durante estos 2 años de estudios, ya que sin ellos todo hubiera sido mucho más cuesta arriba.

En tercer lugar, y para nada menos que los anteriores, a mi profesor de Tesis Francisco Pertierra Cánepa y su colaboradora Carolina Pavía, que me guiaron para poder desarrollar el presente trabajo de investigación

*Y finalmente agradecerle a mis socios, amigos y hermanos de la vida que hacemos **Billowshop** por abrirme sus puertas y permitirme desarrollar el presente trabajo que será “el punta pie inicial” para nuevos horizontes.*

Resumen ejecutivo

En la última década hemos sido testigos de cómo creció y cómo continúan creciendo las ventas y las transacciones del mundo digital. Estudios revelan cómo, gracias a la democratización del acceso a internet en el mundo, se viene evidenciando un cambio en el estilo de vida a un estilo de vida mucho más conectado.

Este nuevo estilo, remarca el impacto que se tuvo en las actividades cotidianas de la vida real, como ha sucedido en las relaciones sociales, donde gran parte de ellas fueron llevadas al plano digital mediante el uso de las grandes redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram.

Análogamente sucedió lo mismo con la forma de comercializar y transaccionar, donde el terreno digital fue ganando cada vez mas terreno mediante el uso de plataforma de *e-commerce* y *Marketplace*; no solo por la agilidad e inmediatez con la que se realizan las transacciones sino por la reducción de costos y alcance de promoción y distribución que puede tener un negocio.

La llegada de la pandemia ha dejado en evidencia a quienes no estaban alineados en el camino digital y ha impulsado de sobremanera a aquellos que sí tenían desarrollado el canal de comercialización *e-commerce*. Hasta ahora, el año 2020, será recordado por el año con mayor crecimiento porcentual de venta de e-commerce, alcanzando aproximadamente un 30% promedio a nivel mundial.

En línea con lo acontecido, se ha identificado una fuerte necesidad bajo una demanda poco satisfecha, dada la baja experiencia que poseían los comerciantes que ingresaban a esta nueva forma de comercializar, y también, una gran oportunidad para aquellos que ya estaban y querían más.

Paradójicamente, el evento presentado no sucedió solo en Argentina, sino que ha sucedido en todas partes del mundo, lo que facilitó a empresas de diferentes países contratar nuevas y diversas tecnologías disponibles en todo el mundo.

Bajo el marco presentado, detectamos que la plataforma argentina de *e-commerce* **Billowshop**[®] tiene una oportunidad potencial de desarrollarse en otros mercados fuera del ya desarrollado mercado argentino.

Es por ello que la propuesta del presente trabajo de investigación consiste en demostrar la existencia de una oportunidad potencial de desarrollar, comercializar y distribuir la plataforma de *e-commerce* **Billowshop** en el mercado español.

Durante la investigación analizaremos las tendencias de las transacciones de *e-commerce* del mercado objetivo, las características de los clientes y consumidores; mediante un análisis cualitativo y cuantitativo se realizará un comparativo de **Billowshop** en el mercado argentino y español para contrastar los beneficios que se obtienen impulsando el desarrollo de la plataforma en dicho mercado.

La inversión inicial del proyecto ya se encuentra realizada, incluso la plataforma se encuentra desplegada en el mercado argentino, parte de Latinoamérica e incluso en algunos clientes proveniente del mercado español.

La estrategia a utilizar para validar la existencia de la oportunidad es realizar 20 pilotos de la plataforma **Billowshop** en 20 clientes, los cuales arrojarán un diagnóstico mediante el cual obtendremos si es o no necesario realizar ajustes dentro de la plataforma para poder continuar con una mayor expansión dentro del mercado objetivo. De ser bajos o despreciables los costos de ajuste de la plataforma, podemos proyectar resultados económicos para dicho mercado de casi un 400% más por sobre la rentabilidad que arroja dentro del mercado argentino.

Se concluye que, no solo se valida la existencia de una oportunidad, sino también que se puede observar negocios derivados que surgen a partir del desarrollo de la misma, aunque estos deberán ser evaluados en forma independiente al presente trabajo.

Contenido

1.	Introducción.....	1
2.	Marco Teórico	11
3.	Objetivo General.....	19
4.	Características del Producto y Mercado Español	20
4.1	Demanda.....	20
4.2	Mercado.....	22
4.3	Análisis de Márgenes	32
6	Oportunidad.....	37
7	Conclusión.....	39
8	Bibliografía y Referencias	43
a.	Libros	43
b.	Apuntes y Artículos	43
c.	Páginas Web.....	43
9	Anexos.....	46
4.3	Encuesta pilotos Grupo 1	46
4.3	Encuesta pilotos Grupo 2	47

1. Introducción

Según los datos revelados por la consultora Nielsen y respaldados por el Banco Mundial, en la última década, se han duplicado la cantidad de personas con acceso a internet en el mundo. Más de 4 mil millones de personas (56.7% de la población mundial) poseen acceso a internet y el 92.6% de todas estas, lo realizan por medio de sus dispositivos móviles (Banco Mundial, 2020). El 85% se conectan diariamente y cada vez con mayor frecuencia, invirtiendo un promedio de al menos seis horas y media conectados, realizando una amplia gama de actividades (The Nielsen Company, 2018).

En el reporte se respalda el crecimiento sostenido en el campo y remarca el impacto que tiene en el estilo de vida, en la comercialización e incluso en la convergencia de los canales.

El estilo de vida más conectada es una realidad. El aumento en el acceso y uso de internet continúa transformando la forma en que los consumidores intercambian información e incorporan interfaces para simplificar, agregar flexibilidad y personalización a sus vidas cada vez más complicadas. El uso convencional del internet se ha multiplicado gracias a las distintas plataformas de comunicación, espacios de participación social, portales de información, transacciones financieras, juegos, contenido de video, así como las tiendas en línea. Las compañías reconocen la influencia y el impacto que su presencia en línea (a través de sitios web, publicidad y redes sociales) ha tenido en el crecimiento de las ventas en tienda, mientras que para otras compañías esto abrió oportunidades para desarrollar el comercio electrónico. El comercio minorista va mucho más allá de la tienda virtual o física. El éxito y el crecimiento sostenido para los fabricantes y minoristas consistirán en crear ventajas competitivas a través de canales convergentes, puntos de contacto y experiencias de compra, tanto en mercados desarrollados como en desarrollo y en categorías maduras como en emergentes. La evolución del comercio electrónico depende del

consumidor: su comportamiento y hábitos de uso en línea, impulsores de adopción, puntos de inflexión y desafíos.

Paralelamente, el mercado argentino, no estuvo exento a este desarrollo dado que hasta fines del 2019 tuvo un crecimiento y un nivel de penetración sostenida en realizar transacciones mediante plataformas digitales (Ámbito, 2019), el cual permitió, no solo la generación de transacciones electrónicas, sino también generar mayor valor a toda la cadena comercialización, tal como lo indicaba en el informe The Nielsen Company (2018) en su informe *Comercio Conectado*.

Esto permitió la incorporación de diversos actores en los diferentes puntos de la cadena de comercialización. Desde actores que se incorporaron a la cadena de pagos, ofreciendo nuevas y diversas formas de pago para ser usadas en la plataforma; como así también actores que se incorporaron a la cadena de logística y distribución, ofreciendo también nuevas y diversas formas de envío y distribución.

Otros actores que se incorporaron a la cadena fueron los de gestión de contenido, las plataformas de gestión operativa como los *ERP (Enterprise Resource Planning)* y gestión con el cliente como los *CRM (Customer Relationship Management)*. Estos sistemas, conectados con la plataforma *e-commerce*, permitieron interactuar con sistemas de gestión de productos, precios, stocks, facturación e incluso utilizando diversos canales para iniciar y finalizar una transacción de compra. Iniciar y finalizar una transacción en diferentes canales significa, por ejemplo, comenzar el proceso de compra desde un teléfono móvil y finalizarlo en una computadora de escritorio/notebook/tablet o viceversa (Cámara Argentina de Comercio Electrónico [CACE], 2020).

Para respaldar nuestro análisis se puede apreciar este crecimiento y desarrollo, en el informe generado por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, acerca de las tendencias, métricas y consumos que ocurrieron durante el año 2019. Hubo un aumento considerable de las transacciones de comercio electrónico, en el cual podemos observar que hubo un 76% de crecimiento respecto al mismo periodo del año anterior, lo que representó un incremento de más de 20 puntos porcentuales por encima del promedio gestado en los últimos 5 años, el cual partía aproximadamente de un 55% (CACE, 2020).

Con todas las proyecciones realizadas para que el año 2020 tenga la misma inercia de crecimiento que se fue desarrollando durante los últimos 2 años, se llegó en una situación de incertidumbre ya que la pandemia, por el COVID-19, se había comenzado a desarrollar a fines del 2019 en Asia y parte de Europa, pero no había llegado sino hasta marzo 2020 a nuestro país y rápidamente al resto de Latinoamérica.

Mientras que las políticas y regulaciones que se iban tomando en los diversos países y regiones eran de reducir la circulación e incluso restringir la misma, un gran número de actividades no esenciales, que dependían de dicha circulación de personas, fueron afectadas en su totalidad; dejando prácticamente sin poder vender o transaccionar a los comercios.

Cuanto más se ampliaban las medidas y se continuaba con restricción de circulación, los comercios rápidamente fueron optando por abrir y/o desarrollar canales digitales para intentar contrarrestar la situación que se estaba produciendo.

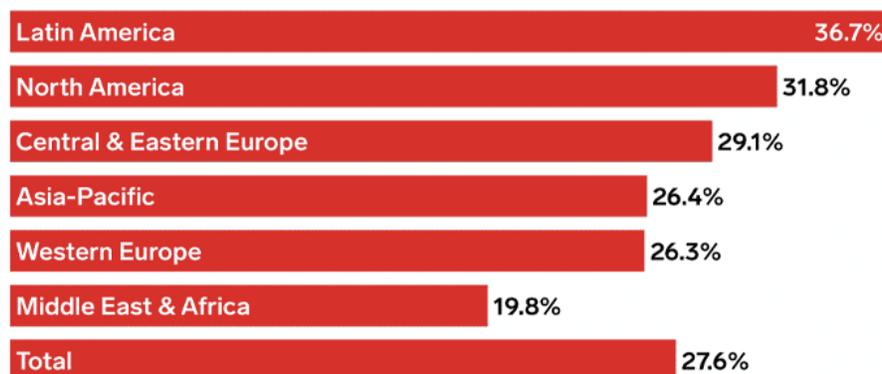
Por lo tanto, la llegada de la pandemia permitió una mayor proliferación en las actividades de comercio electrónico y prácticamente obligó a que, los negocios en general, deban tener presencia en el ámbito digital; ya sea desde recibir consultas sobre los productos o servicios ofrecidos mediante la web, atención por redes sociales, o realizar al menos una transacción de pago en línea.

Tal como hemos presenciado y observado, las ventas minoristas en las tiendas físicas, cayeron fuertemente a causa de la pandemia, que como ya hemos comentado, las medidas tomadas sobre la restricción de circulación, obligó a los consumidores a permanecer en sus casas y a los comercios a cerrar la atención presencial de las tiendas físicas. Como consecuencia, el comercio electrónico tuvo mayor preponderancia sobre el crecimiento natural que se venía manifestando (Von Abrams, 2021).

Asimismo, en Latinoamérica el crecimiento en ventas de *e-commerce* fue el mayor a nivel mundial, creciendo un 36.7% promedio durante el 2020, seguido de Estados Unidos 31.8%, Asia 26.4%, Europa 24.3 y el resto 22.8%; el crecimiento general a nivel mundial fue de 27.6%. En Argentina, se tuvo el mayor crecimiento porcentual mundial con 79%, le siguieron Singapur 71.1%, España 36% y Brasil 35% (eMarketer, 2020).

Se puede observar en el siguiente gráfico, la segmentación de transacciones por región alrededor del mundo.

Gráfico 1. Crecimiento de Ventas e-commerce segmentado por Región (2019-2020).



Nota: Incluye transacciones usando internet de productos y servicios. Quedan excluidas las transacciones de viajes, entradas a eventos, pagos de facturas, impuestos o transferencias de dinero, ventas de comida y bebidas, apuestas, entre otros.

Fuente: eMarketer (2020).

En lo observado anteriormente, vemos como el mercado argentino junto a otros mercados menos desarrollados en *e-commerce*, tuvieron una demanda exponencial al crecimiento que venían manifestando y esta situación permitió con mayor énfasis que se incorporen nuevos jugadores a cubrir la nueva demanda que comenzó a gestarse.

Una de las plataformas habilitadas y preparadas para cubrir parte de la demanda, junto a las necesidades del mercado argentino, fue **Billowshop** (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2021).



Billowshop®, es una plataforma de comercio electrónico (*e-commerce*) con más de 10 años de experiencia en el mercado argentino, la cual combina y conjuga una gran cantidad de funcionalidades empresariales, posee flexibilidad y principalmente posee una gran cantidad de diversas de integraciones; apuntando siempre a mejorar la relación con los clientes, ofreciendo una solución totalmente competitiva.

En sus comienzos, **Billowshop**, asesoraba empresas de diferentes industrias y tamaños para que puedan ofrecer sus productos y servicios en el ámbito digital sobre la plataforma de *e-commerce* que el cliente tenía disponible. Dentro de los servicios de asesoría digital, ofrecía posicionar al cliente en los resultados de búsqueda de internet que se realizaban en Google, también en portales relevantes donde los consumidores encontraban al cliente y obtenían como resultado no solo posicionar la marca, sino también llevar a los consumidores a la tienda digital para que éstos realizaran transacciones.

Con el correr de los años, fue perfeccionando y comprendiendo que las plataformas de *e-commerce* que estaban disponibles en el mercado argentino, no lograban satisfacer a una gran cuota

de mercado, dado que encontraba muchas limitantes a la hora de personalizar la oferta que el cliente intentaba ofrecer.

Hace 7 años, **Billowshop**, lanzó al mercado su primera versión de plataforma *e-commerce* con toda la experiencia e información recabada de los clientes que había asesorado, sumado a una investigación de mercado en la cual había trabajado sobre las necesidades insatisfechas o limitaciones que tenían las plataformas de *e-commerce* de aquel entonces.

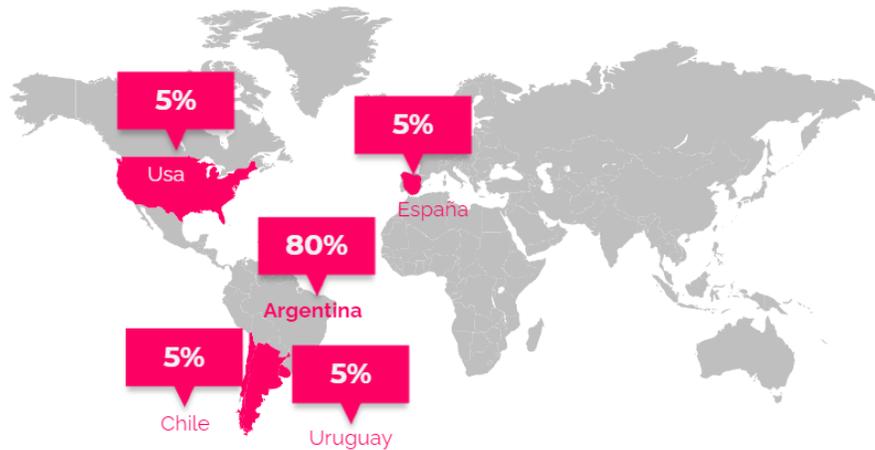
En sus primeros pasos como plataforma *e-commerce*, durante el 2014, se presentó ante los clientes que asesoraba y asesoró durante años, para ofrecerles la solución de e-commerce **Billowshop**.

El éxito obtenido en sus primeros pasos, como plataforma de *e-commerce*, le permitió continuar desarrollando la plataforma, estar más cerca de los clientes y continuar incorporando nuevas y muchas más funcionalidades que le permitieron penetrar con éxito en el mercado.

En los últimos tres años, **Billowshop**, mantuvo un crecimiento sostenido del 150% anual, lo que le permitió invertir en nuevas funcionalidades e integraciones para que la plataforma estuviera preparada para satisfacer, no solo las necesidades del mercado argentino, sino también en aquellos mercados similares al argentino en Latinoamérica.

La comercialización de la plataforma fuera del mercado argentino comenzó a tener éxito gracias a aquellos clientes del mercado argentino que tenían presencia en otros países, lo que facilitó a **Billowshop** ingresar a otros mercados de manera muy rápida aunque incipiente (Latinoamérica, Estados Unidos, y España).

Gráfico 2. Presencia actual de **Billowshop** en el mundo.



Nota: Billowshop. (2021). *Presencia de Billowshop en la actualidad.*

Fuente: Elaboración propia con base de datos obtenidos de las Ventas Billowshop (2021).

Aquellos clientes del mercado argentino que tuvieron éxito con la plataforma **Billowshop**, y tenían presencia en otros países, decidieron implementar la plataforma **Billowshop**, en forma de piloto, en los mercados antes mencionados para intentar replicar el éxito obtenido en el mercado argentino.

A raíz de los pilotos realizados en los diferentes países, se detectó que el país con mayor compatibilidad en la implementación y puesta en marcha fueron clientes del mercado español, es por ello que surge la posibilidad de realizar un análisis de oportunidad para este mercado y validar si es posible lograr una mayor penetración, pero con clientes originarios de dicho mercado; ya que la plataforma contaría con las funcionalidades y configuraciones necesarias para atender y satisfacer las particularidades que tienen los clientes y el consumidor dentro del mismo (IAB Spain, 2020).

El análisis del mercado español por sobre el mercado de Latinoamérica y Estados Unidos se basa en que se obtuvieron mayores resultados, hasta el día de hoy, no solo económicos y financieros, sino también en términos funcionales y operativos, sumada a la alta aceptación que tuvo la plataforma **Billowshop**, para con los clientes y consumidores de dicho mercado.

Es por ello que dado el potencial demostrado por Billowshop y la interesante posibilidad de hacer negocios en el mercado español, nos concentramos en analizar la existencia de una oportunidad desde el concepto del *Entrepreneurship*, para lo cual se intentará validar las siguientes hipótesis:

- **Billowshop** puede lograr una destacada presencia en el mercado español.
- **Billowshop** tiene presencia en el mercado español con clientes que no posean plataforma de *e-commerce* o con clientes del mercado español que no utilicen **Billowshop** en Argentina.
- Clientes del mercado español, que utilizan otras plataformas de *e-commerce*, quieren cambiar a la plataforma **Billowshop**.

Para validar estas hipótesis, utilizaremos la metodología del Business Plan concentrándonos en la demostración de la existencia de una oportunidad, para lo cual realizaremos una investigación de mercado con el objetivo de verificar la existencia de un segmento objetivo, sus principales características y el perfil tanto del consumidor español como de los clientes que eligen la plataforma para comercializar. A continuación, presentaremos cómo se llevará a cabo todo lo antes mencionado.

Comenzaremos por determinar cuáles son las principales características que tienen los clientes del mercado español al momento de decidirse por una tienda *e-commerce*, a partir de la estadística

de cuota de participación de mercado que poseen las principales plataformas de *e-commerce* dentro del mercado español.

Una vez realizado el análisis anterior, analizaremos el comportamiento y necesidades que tiene el consumidor español para transaccionar sobre una plataforma *e-commerce*.

Cuando concluyamos con el análisis de mercado y el grado de compatibilidad entre **Billowshop** y las soluciones de *e-commerce* actuales del mercado español, estaremos ante cual será la magnitud potencial del tamaño de mercado objetivo, en el cual podría competir nuestra plataforma.

Sobre la base de las condiciones halladas anteriormente, validaremos la aceptación de nuestra tienda dentro del mercado potencial obtenido, utilizaremos una serie de 20 tiendas pilotos para poder determinar la aceptabilidad de la plataforma por parte del cliente y de los consumidores, determinaremos niveles de conversión de cada una de las tiendas pilotos; con el fin de relevar si se deben realizar ajustes adicionales o agregar nuevas funcionalidades e integraciones para ingresar o ser alternativa para el mercado potencial hallado.

Estos 20 pilotos que se pondrán a disposición, para clientes del mercado potencial, estarán distribuidos en 2 grupos de 10 tiendas respectivamente.

El primer grupo de 10 tiendas piloto se ofrecerá a clientes del mercado obtenido pero que aún no cuentan con tienda de *e-commerce* y se le ofrecerá la plataforma **Billowshop** en forma gratuita por el término de 6 meses para evaluar y relevar todos los puntos antes mencionados.

El segundo grupo de 10 tiendas piloto se ofrecerá a clientes del mismo mercado pero que ya dispongan con una plataforma *e-commerce* y también se le ofrecerá la plataforma **Billowshop** en forma gratuita por el término de 1 año.

La diferencia en el tiempo designado de los grupos no es arbitraria, en nuestra experiencia, sabemos que un cliente que no posee tienda de *e-commerce* tiene más posibilidades de adaptarse a la tienda tal cual está definida y le lleva de 3 a 6 meses adaptar su canal digital a la situación deseada. En cambio, el segundo grupo ya posee experiencia en el campo de *e-commerce*, estará dispuesto a cambiar, si encuentra mayor valor, ya que la plataforma que tiene actualmente, se encuentra en funcionamiento y generando un determinado rendimiento. Cómo sabemos que estos cambios generan resistencia, extendemos el tiempo para este grupo, para que puedan trabajar en adaptar la solución, mejorar su funcionamiento, tener mediciones de los procesos actuales, con el fin de reducir costos económicos, operativos y/o financieros.

Para concluir, en función del resultado de la investigación, analizaremos cuántas y cuáles serían las modificaciones potenciales necesarias de la plataforma para lograr satisfacer las necesidades del mercado español (información a obtener de los pilotos de *e-commerce* a realizar).

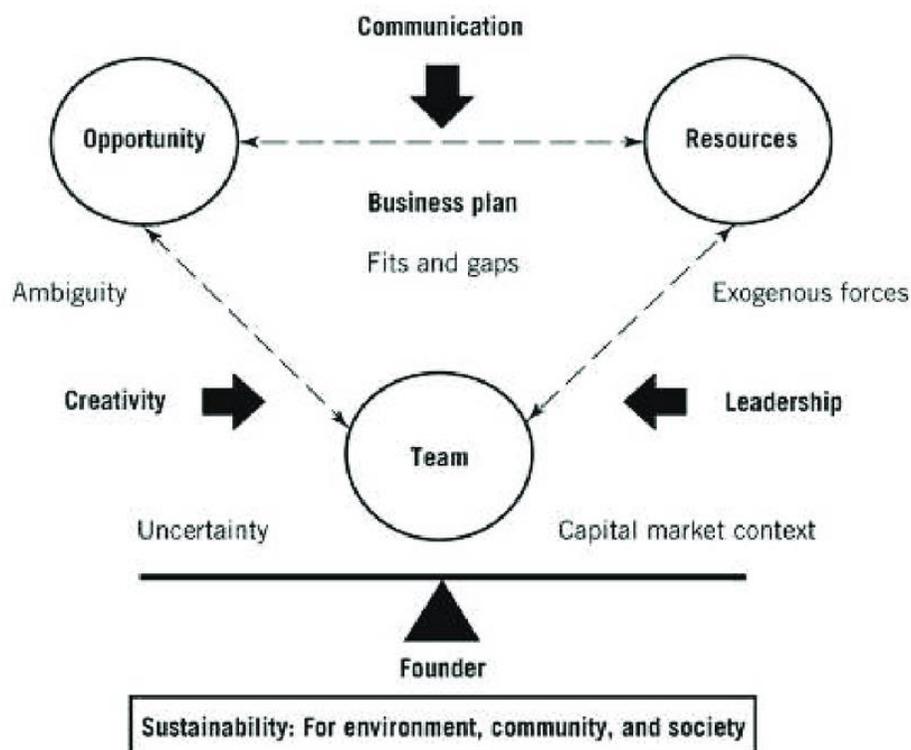
Para el caso de que las hubiere, debe determinarse su costo y proyectar qué cambios deberían realizarse en **Billowshop** para que sea considerado por dicho mercado.

2. Marco Teórico

Para facilitar el análisis de la oportunidad, estableceremos un enfoque desde el marco conceptual del *Entrepreneurship*, el cual consiste en pensar, razonar y actuar; centrada en la oportunidad, holística en su metodología y empujada por el liderazgo; tal como lo fue explicado en la 8va Edición del libro “New Venture Creation. Entrepreneurship for the 21st Century” (Timmons y Spianelli, 2008).

Siguiendo el marco conceptual presentado por los mencionados autores, realizaremos la representación de su modelo *Entrepreneurial*, el cual, nos servirá de guía para modelar nuestra investigación.

Gráfico 3. Modelo *Entrepreneurial*

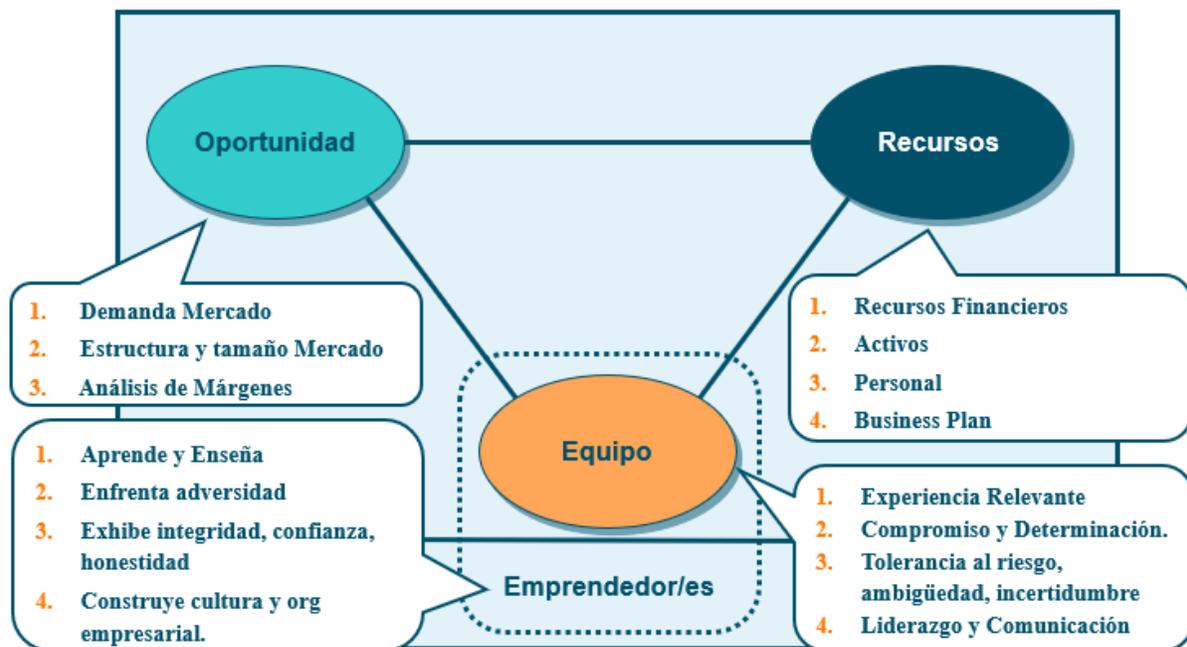


Fuente: The Timmons Model of the Entrepreneurial Process Source. Timmons and Spinelli (2008)

El modelo plantea un equilibrio entre las 3 claves principales (Oportunidad, Equipo, Recursos) y comienza definiendo la idea, **oportunidad**, para luego concretar un plan de negocio con el objetivo de dimensionar el tamaño del proyecto y determinar las diferentes necesidades de **recursos**, los cuales facilitarán el lanzamiento y posible éxito futuro del negocio. Para llevar a cabo todo este proceso, el modelo plantea que debe ser llevado a cabo por un **Equipo**, que usualmente es el equipo fundador que por lo general es multidisciplinario, donde el CEO o líder posee un papel importante en el desarrollo del proceso.

El equilibrio está dado por las 3 claves principales antes mencionadas, aunque el proceso emprendedor siempre está traccionado por la **Oportunidad**, según desarrolla el profesor Pertierra Cánepa F. (2021) en su presentación “Módulo I y II – Fundamentals del Entrepreneurship”

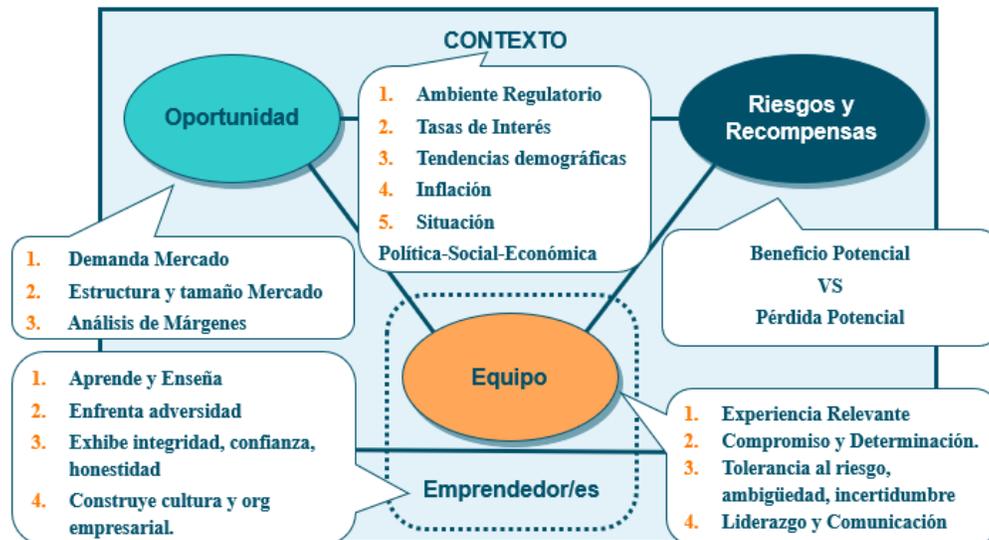
Gráfico 4. Proceso *Entrepreneur*



Fuente: Elaboración propia con base de datos obtenidos de las clases de *Entrepreneurship* de la UCEMA. (Pertierra Cánepa, 2021).

Adaptando el modelo base de Timmons y Spianelli (2008) los tiempos actuales y a la potencial oportunidad que estamos evaluando, es necesario redefinir el concepto de Recursos, realizando un desglose en “Riesgo y Recompensa” + “Contexto”, los cuales nos permiten determinar, mejor aún, este tipo de análisis.

Gráfico 5. Proceso *Entrepreneur* Redefinido



Fuente: Elaboración propia con base de datos obtenidos de las clases de *Entrepreneurship* de la UCEMA (Pertierra Cánepa, 2021) y del artículo publicado en *entrepreneur.com* (Puflea, 2020).

Entonces, el modelo a representar lo llevamos a 4 factores críticos e independientes para minimizar el riesgo, y poder obtener éxito en un negocio *Entrepreneurship*, como lo estableció Jorge Puflea en el artículo publicado en *entrepreneur.com* (Puflea, 2020):

- i) Las personas o Equipo
- ii) La Oportunidad
- iii) El Contexto
- iv) Riesgo y Recompensa

Ya hemos definido anteriormente la visión y el modelo del *Entrepreneurship* según Timmons y Spianelli (2008) y hemos ampliado el modelo con el desglose de Puflea (2020), también hemos conceptualizado lo que representa “**El Equipo**” dentro del modelo. Por lo tanto, ahora estamos en condiciones de abordar con mayor claridad, la definición o concepto de “**Oportunidad**” que se desprende, para enmarcar el análisis presentado por el autor Timmons y Spianelli (2008) desde la visión del *Entrepreneurship* como “*aquello que posee cualidades de ser atractivo, durable y sustentable en el tiempo y está basado en productos o servicios que crean o agregan valor para el consumidor final de dicho producto o servicio*”.

Definamos “**El Contexto**” como el ambiente regulatorio, las tasas de interés, las tendencias demográficas, la inflación, entre algunos factores; pero básicamente son los factores externos cambiantes que no pueden ser controlados por las Personas o el Equipo y que afectan directamente al proyecto. En este punto hay que tener especial atención porque estamos realizando un análisis en otro país, con otra cultura, con otras variables socio-económicas que probablemente tengan un importante rol dentro del presente desarrollo.

Para finalizar la conceptualización del modelo planteado definiremos a continuación “**Riesgos y Recompensas**” que como hemos dicho en resumidas cuentas como la relación del beneficio potencial y la pérdida potencial, aunque eso dependerá mucho de cómo puede responder El Equipo ante los cambios de contexto que se produzcan.

Todo lo antes mencionado se desprende del marco teórico fundamentado en la disciplina del *Entrepreneurship* que involucra el proceso de diseño de un plan de negocios para lo cual se parte de comprobar la existencia de la oportunidad.

Al ser *Entrepreneurship* una disciplina de negocios con una visión integral y multidisciplinaria, involucra enfoques de negocios, finanzas, economía, marketing, tecnología, operaciones, etc (Pertierra Cánepa, 2021).

Dado que debemos analizar y validar la existencia de una “Oportunidad” para que **Billowshop** se comercialice en el mercado español, analizaremos a continuación los criterios que se tienen en cuenta al momento de seleccionar una plataforma *e-commerce* en dicho mercado para luego analizar cuál es el *gap*, tal como lo expresa la Real Academia Española “*distancia excesiva entre dos términos que se contrastan*”, que existe entre las plataformas principales del mercado y la plataforma **Billowshop**.

Para complementar y profundizar en el presente desarrollo utilizaremos el enfoque de negocios que define Pertierra Cánepa (2021) en referencia al *Entrepreneurship*, donde menciona que se fundamenta en la creación de riqueza (asumir riesgos para crear beneficios), la generación de valor para el cliente explorando una oportunidad para la creación de un negocio donde no existe o es débil, la innovación (aprovechar métodos o productos obsoletos), el cambio (usar los conocimientos para detectar oportunidades), la generación de empleo (desarrollar la fuerza laboral), el crecimiento (orientado a beneficios y a la sostenibilidad), la satisfacción personal y la autoestima.

También es necesario incorporar algunos conceptos y definiciones que se utilizaron a lo largo del presente trabajo y nos permitirá contextualizar las definiciones que se han aplicado.

Plataforma *e-commerce*:

“Es una transacción financiera realizada a través de Internet entre un comprador y un vendedor. Hacer que las transacciones sean exitosas y seguras requiere el esfuerzo

coordinado de una red compleja de instituciones financieras y procesadores. Los comerciantes deben conectar su tienda a esta red de bancos, procesadores y otras instituciones financieras para que la información de pago proporcionada por el cliente pueda enrutarse de manera confiable y la confirmación de la disponibilidad de fondos se pueda obtener en tiempo real”(Kilne & Barlow, 2006).

Marketplace:

“Cuando una tienda opta por vender productos de otras tiendas, o sea, el catálogo de productos está integrado posibilitando que el cliente pueda, en un solo lugar, encontrar una gran cantidad de productos. Una buena analogía para entender el concepto de Marketplace es la de un centro comercial físico con muchas tiendas ofreciendo una gran cantidad de productos, pero en un formato digital”.

Ecosistema básico del e-commerce:

Generalmente se divide en 3 secciones principales

Tecnología: Donde encontramos la plataforma e-commerce elegida, la plataforma de gestión de clientes, y la plataforma que integra otros sistemas de la compañía.

Marketing: Aquí es definido el plan de marketing digital, el programa de fidelización de clientes, se elige el mercado objetivo y se desarrolla.

Gestión: En esta última sección encontraremos la gestión del negocio conocido también como Back-Office, la operación logística y distribución, medios y canales de pago, atención y servicio al cliente y la actualización y gestión de productos (Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico, 2016).

Back-Office:

“También conocido como Admin, dentro de la plataforma de e-commerce, es el conjunto de elementos que permite a los comerciantes administrar, operar y gestionar su tienda online, para por ejemplo realizar la actualización de precios de productos”. (CACE, 2020b)

Medios de Envío:

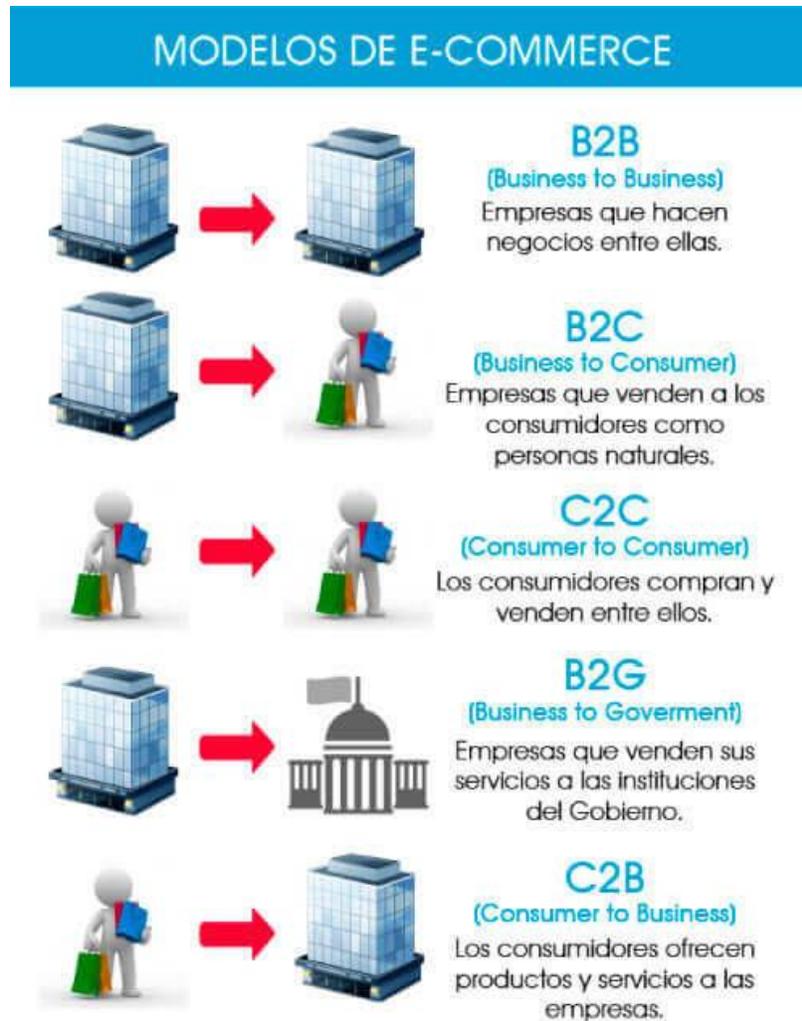
“Formas disponibles en un e-commerce para que los productos comprados lleguen al comprador” (CACE, 2020b).

Medios de Pago:

“Formas disponibles en un e-commerce para que los compradores abonen el precio final de su compra” (CACE, 2020b).

Modelos de *e-commerce*:

Gráfico 6. Modelos de *e-commerce*



Fuente: Modelos de *e-commerce* según interacción entre las partes. (SMDigital, 2017)

Con la información ya recabada, el lector, estará en condiciones de comprender las necesidades y requerimientos que tiene un mercado, qué tipo de modelos existen y cuál es el más adecuado en función de las particularidades que requiera un determinado negocio.

3. Objetivo General

La presente investigación tiene como objeto analizar y validar la existencia de una oportunidad mediante las hipótesis formuladas, desde la óptica *Entrepreneur*, para promocionar y comercializar la plataforma de comercio electrónico **Billowshop** dentro del mercado español. Para ello hemos desarrollado un proceso de modelado desde la misma óptica, derivado del modelo original de Timmons y Spianelli (2008), el cual permite comprender los factores más importantes para que este proyecto pueda llevarse a cabo exitosamente.

Cómo hemos establecido en la metodología a utilizar, desarrollaremos el contexto del mercado español, contrastando sus usos y costumbres, hábitos de compra, seguido de la ponderación de atributos que realiza un comercio al momento de decidir qué plataforma de e-commerce requiere su negocio; iniciaremos con pruebas piloto en dos grupos, como indicamos en la metodología; y en caso de tener éxito desarrollamos el modelo de comercialización mediante el cual incentivaremos a una red de empresas, las que luego denominaremos *partners*, que podrán comercializar la licencia de la plataforma **Billowshop** mediante un esquema de representación. Dicho esquema otorgará un incentivo económico por la comercialización de las licencias y también le permitirá ofrecer un esquema de consultoría al cliente final con el objetivo de capturar mayor valor y retorno de cada uno de los clientes. Asimismo, podrán generar nuevas oportunidades de integraciones, con los diferentes actores de la cadena de valor del e-commerce (Proveedores de Gestión, de Contenido, de Pago y de Logística), con el fin de adaptar y potenciar cada vez más a la plataforma **Billowshop**, dentro del mercado español con el objetivo que pase a formar parte como la opción más atractiva para los clientes y consumidores.

4. Características del Producto y Mercado Español

Representaremos las características e implicancias que posee el mercado español y analizaremos en primera instancia la existencia y tamaño del mercado potencial. En caso de identificar atractivo el mercado potencial contrastaremos con las características que posee una oportunidad para finalmente validar las hipótesis presentadas.

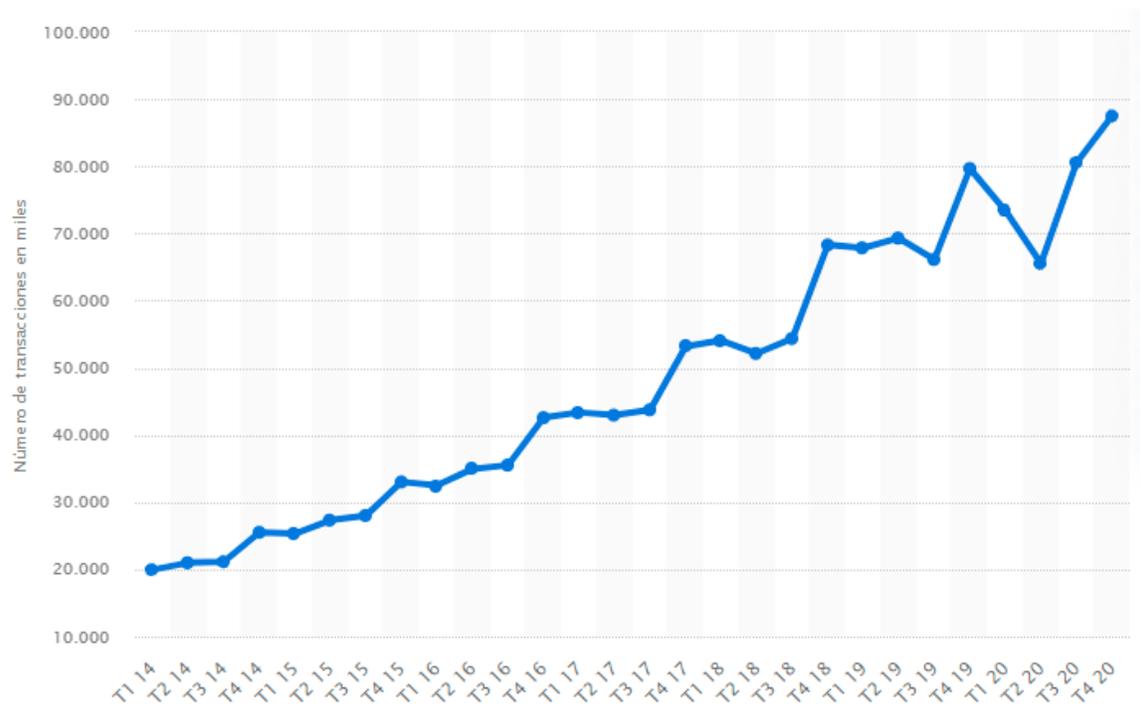
Recordemos que la Oportunidad, cómo hemos visto en nuestro marco teórico, debe ser abordada dentro del marco de la realización de un Business Plan. Al mismo tiempo, sabemos que la oportunidad, es el motor que tracciona al *Entrepreneur*; entonces comenzaremos analizando y contrastando, las características de la misma, con información obtenida del mercado.

4.1 Demanda

La demanda del mercado es un factor clave para medir la oportunidad ya que ésta podrá responder preguntas como ¿El cliente se lo puede contactar? ¿Es leal, o no se lo puede contactar? ¿Se amortiza el cliente en menos de un año? ¿Qué nivel de demanda hay en dicho el mercado?

Para determinar si existe una demanda dentro del mercado español comencemos por medir el nivel de transacciones que se generaron en los últimos 6 años.

Gráfico 7. Transacciones en *e-commerce* dentro del mercado español 2014-2020 por trimestre



Fuente: Elaboración propia con base de datos obtenidos de Statista (2021)

En el gráfico de transacciones del mercado español podemos observar que el crecimiento de transacciones por año en promedio se encuentra en el orden del 23%. Durante el año 2020, se puede observar un promedio de 76.000.000 transacciones, lo que concluye un nivel de crecimiento moderado, sostenido y de un gran caudal de transacciones.

Ahora tomemos como referencia el estudio elaborado por la consultora Elogia e IABSpain (2021), donde concluyen que:

- *El 72% de los internautas españoles de 16 a 70 años compran online*
- *La frecuencia y el gasto por acto de compra sube un 18% respecto a 2019*

- *El driver de compra online sigue siendo la conveniencia (practicidad, comodidad, facilidad, ahorro del tiempo), seguido del surtido de la oferta, y la valoración del precio producto/servicio.*
- *El ordenador (83%) sigue siendo el dispositivo predilecto para comprar online, pero año tras año, su penetración disminuye frente al móvil (55%) que aumenta continuamente.*
- *7 de cada 10 compradores online hacen todo el proceso de compra (búsqueda + compra) en el canal digital.*
- *La web de la marca es la principal fuente para informarse, aunque la que más influye es el entorno personal del comprador: amigos, familiares o conocidos (seguido de blogs)*
- *Los precios, la facilidad y la entrega rápida son los factores que más influyen en estar satisfecho en un e-commerce.*
- *El COVID 19 ha modificado los hábitos de los compradores. En general, los compradores han aumentado su frecuencia de compra online durante el confinamiento (51%).*

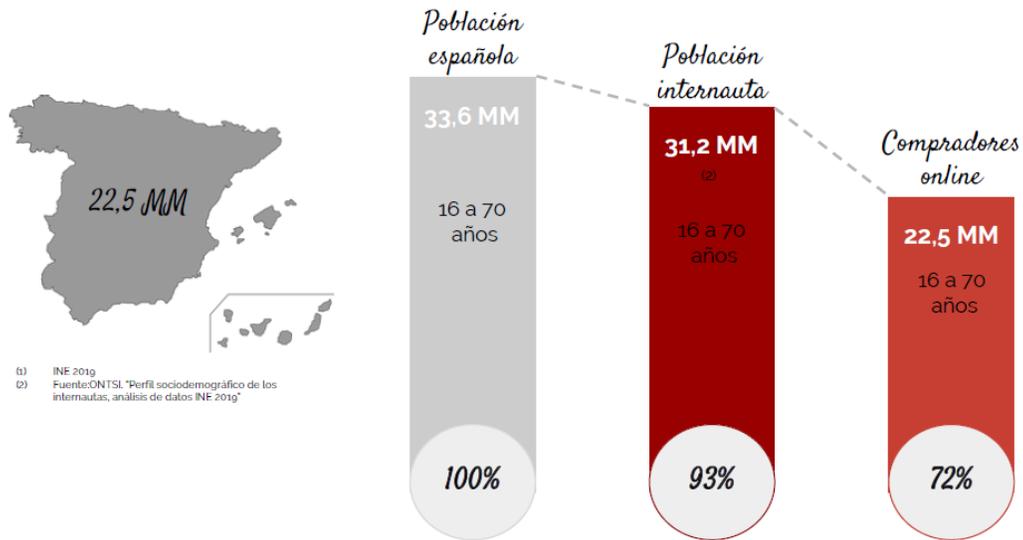
Fuente: Elogia (2021). *Estudio e-commerce 2020*. Montanera, R. y Acebes, B. Madrid

4.2 Mercado

La estructura y tamaño del mercado es otro factor importante que permite medir la oportunidad ya que ésta podrá responder preguntas como ¿Es un mercado de alta competencia? ¿Altamente concentrado, maduro o en declive? ¿Posee barreras de entrada, cuáles? ¿Cuál la tasa de crecimiento?

Según el estudio mencionado anteriormente (Elogia, 2021), obtuvimos la siguiente información del mercado

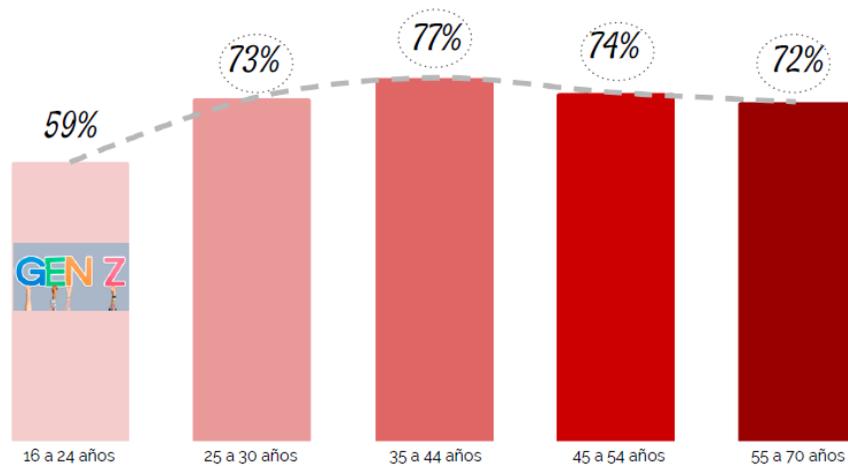
Gráfico 8. Dimensión del mercado español según la penetración actual de e-commerce



Fuente: Elogia (2021). *Estudio e-commerce 2020*. Montanera, R. y Acebes, B. Madrid

Observemos que el nivel de penetración de compradores en línea llega al 72% del universo internauta español. Aunque la penetración actual se encuentre en promedio en 72%, entre los 35 a 44 años de la franja etaria hay un pico de 77%, en contra de la generación zeta que baja a 59%.

Gráfico 9. Universo de Compradores en línea del mercado español distribuido según rango etario

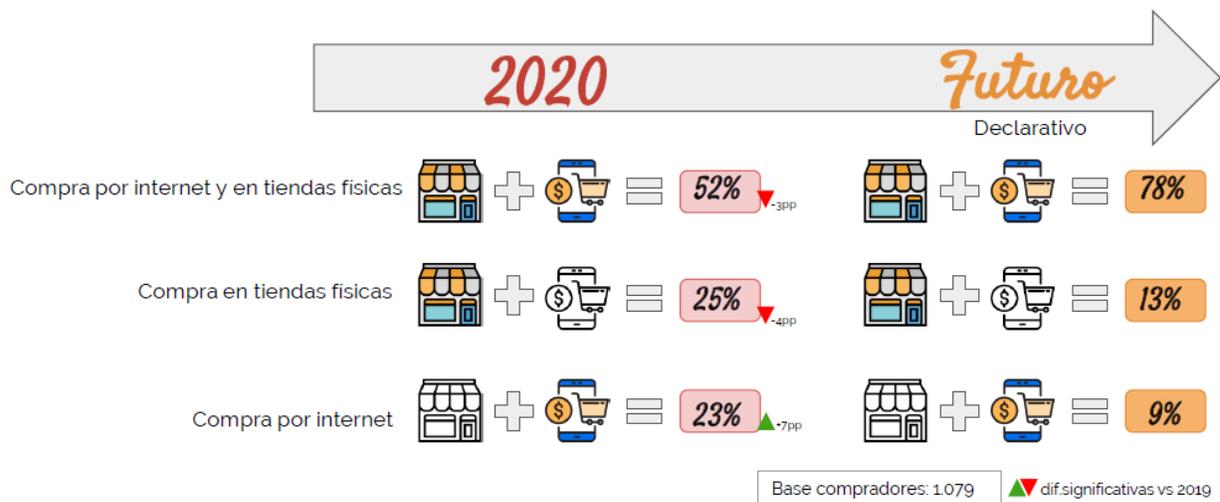


Fuente: Elogia (2021). *Estudio e-commerce 2020*. Montanera, R. y Acebes, B. Madrid

Es por ello que a pesar de que el promedio ronde 72%, el segmento de mercado de la muestra tiene mayor actividad, por poder adquisitivo, y es tomador de decisión al momento de transaccionar. Mientras que la generación zeta posee un poco más de dependencia de los rangos etarios posteriores al momento de realizar una compra en línea.

Ahora analicemos los resultados relevados, las expectativas futuras basadas en el mismo informe para entender hacia dónde declara ir el mercado.

Gráfico 10. Resultados relevados 2020 VS Perspectiva de Mercado futuro (a modo declarativo).

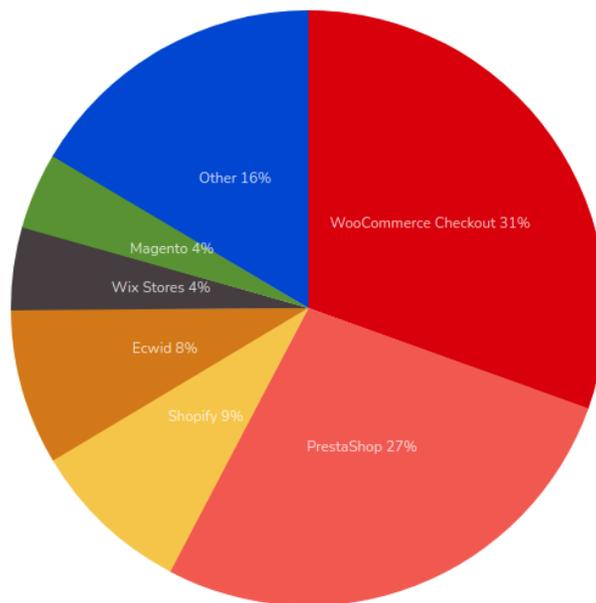


Fuente: Elogia (2021). *Estudio e-commerce 2020*. Montanera, R. y Acebes, B. Madrid

Es probable que el comportamiento se vea alterado por la situación del Covid-19 y que influya ligeramente la proporción de gente que declara combinar comprar en tiendas on line y en tiendas físicas, aunque esto no impide que de cara al futuro se siga viendo como “la opción” Disminuye el porcentaje de exclusivos físicos y aumenta de forma destacada los que dicen que hacen compra sólo online 7 pp.

Hasta aquí determinamos el volumen de consumidores que ingresan y compran en las tiendas. Ahora debemos comprender cómo se encuentra concentrado dicho mercado y para ello analizaremos el informe que plasma *builwith.com*, donde indica que el 84% del mercado español se encuentra **concentrado** en solo 6 plataformas de *e-commerce* (Builwith, 2021a).

Gráfico 11. Plataformas más utilizadas en el mercado español 2021



Cita: Porcentaje de uso de plataformas *e-commerce* en España.

Fuente: (Builwith, 2021b). *Market Share e-commerce 2021*.

Cómo hemos mencionado, encontramos un mercado concentrado en el cual vemos principalmente 2 actores predominantes (PrestaShop y WooCommerce) que juntos tienen una participación de mercado del 58%. También podemos observar, un poco más por detrás, otros 2 actores que se destacan dentro del grupo (Ecwid y Shopify) que juntos poseen una participación de mercado del 17% y podemos concluir con otros 2 actores relevantes como Magento y Wix con misma participación (4% cada uno) y el resto agrupados en una única categoría.

Para simplificar el análisis de mercado sobre las plataformas antes mencionadas, nos centraremos en comprender las características que poseen las tiendas WooCommerce, Prestashop, Ecwid y Shopify¹ ya que entre estas 4 plataformas tenemos una concentración del 75% del mercado español y es representativo para evaluar.

A continuación, se confeccionó una tabla comparativa con las principales características de las plataformas de e-commerce antes mencionadas.

¹ Joe Warnimont, <https://ecommerce-platforms.com/es/comparison-chart>, 5 Abril 2021

Tabla 1. Análisis comparativo de plataformas de *e-commerce* en función de los atributos más destacados al momento de una elección de plataforma.

Plataforma	 WooCommerce	 PrestaShop	 Shopify	 Ecwid
Atributos	WooCommerce	Prestashop	Shopify	Ecwid
Dificultad en Configuración	Moderada	Fácil	Fácil	Fácil
(1)Dependencia	WordPress	sin Dependencias	Sin Dependencias	Sin Dependencias
Hosting	No ofrece(**)	Ofrece mediante partners. No incluido	Incluido	Incluido
Diseño	Depende plantillas de diseño Wordpress de base(3)	Gran variedad de plantillas (con costo anual), sitios diferenciados.	Limitado, solo basado en sus plantillas. (casi ni se diferencian los sitios)	Limitado, solo basado en sus plantillas.
Integraciones	Mediante Plugins(4)	Las que permite la plataforma y depende de la plantilla elegida. Desarrollos de terceros disponibles y la mayoría de altos costes.	Solo las que permite la plataforma.	Lo que permita la plataforma. No calcula gastos de envío
Código Abierto	Si	Si	Si	No
Soporte	No propio, mediante comunidad.	Propio	Propio	Propio
Curva de aprendizaje	Moderada	Moderada	Facil	Facil
Requiere Desarrollador?	Es aconsejable, tener un desarrollador Wordpress	No requiere desarrollador.	No requiere desarrollador.	Requiere desarrollador.
Segmento	emprendedores y pequeñas empresas.	emprendedores, todo tipo de tamaño de empresas (pequeñas, medianas y grandes).	Pequeñas y Medianas Empresas	emprendedores y pequeñas empresas.
Seguridad	Alta exposición a vulnerabilidades	Baja exposición a vulnerabilidades	Baja exposición a vulnerabilidades	Baja exposición a vulnerabilidades
Moneda	1 Moneda para todo el sistema	1 Moneda en Back Multimoneda en Front	1 Moneda en Back Multimoneda en Front	Según plan Free 1 moneda Venture 1 moneda Negocios Multi-moneda Ilimitado Multi-moneda
Idioma Administrador	Multilingua	Multilingua	Ingles	Ingles
Idioma Tienda	Multilingua	Multilingua	Multilingua	Según plan Free 1 idioma Venture 1 idioma Negocios Multi-idioma Ilimitado Multi-idioma
Gestion de Productos	Ilimitado	Ilimitado	Ilimitado	Según plan Free 10 U Venture 100 U Negocios 2500 U Ilimitado infinito
Precio Plataforma	Gratis	Gratis	Planes mensuales Basico USD 29 Standard USD 79 Avanzado USD 299 Plus USD 2000 a USD 40000	Planes mensuales Free USD 0 Venture USD 15 Negocios USD 35 Ilimitado USD 99
Costos por transacción	sin costos	sin costos	Según plan seleccionado Basico 2% Standard 1% Avanzado/Plus 0,5%	sin costos
Web	www.woocommerce.com	www.prestashop.com	www.shopify.com	www.ecwid.com

(1) Significa que depende de tener un tercero para que funcione y si bien WordPress es gratuita, un error o un problema en dicha dependencia produce errores en su dependiente (WooCommerce).

(2) Se debe buscar un lugar donde aloca la tienda en internet, también se encarga de la seguridad del sitio y de los datos financieros de los clientes y cantidad de tráfico que puede aceptar entre lo más destacado.

(3) Las plantillas de diseño que se utilizan en WordPress son las utilizadas en WooCommerce, existen plantillas gratuitas y otras con cargo. Pero existe una dependencia adicional para su configuración ya que se debe conocer de antemano como configurar y administrar WordPress para su configuración y actualización. También puedes crear tu propio diseño en WordPress para adaptarlo.

(4) Las integraciones mediante *plugins* tiene sus aspectos positivos y negativos. La mayoría son desarrolladas y mantenidas por terceros, y en cierto punto se generan nuevas dependencias mediante diversos desarrolladores que se agregan a la cadena. Puede que lleguen a quedar desactualizados y eso ocasionaría que se deba utilizar otro plugin en su reemplazo o eliminar la funcionalidad. En la mayoría de los casos tienen cargos extra anualmente.

Fuente: Elaboración propia con base de datos obtenidas de ecommerce-platforms.com

De la **Tabla 1** “Análisis comparativo de plataformas de *e-commerce* en función de los atributos más destacados al momento de una elección de plataforma” podemos deducir que el 60% del mercado español elige implementar un tipo de plataforma **gratuita y sin costos por transacción**, aunque tengan que incurrir en otros gastos para su implementación y mantenimiento.

Es importante destacar que no necesariamente las soluciones de *e-commerce* con mayor participación de mercado global tienen una gran participación en un determinado mercado. En particular, en el mercado español, encontramos que Shopify tiene una cuota de mercado que ronda un 9%, mientras que a nivel mundial tiene una participación de mercado del 20%, según los datos obtenidos del informe de la consultora [builtwidth.com](https://www.builtwidth.com) (2021) sobre una muestra basada en 21.287.640 sitios de *e-commerce*.

Un caso opuesto es el de PrestaShop, que no posee prácticamente una cuota representativa de mercado a nivel mundial, mientras que en el mercado español logró una penetración que asciende al 27% según el mismo informe (Builwith, 2021b).

Es importante destacar que para el mercado español el 62.9% de las compras de comercio electrónico que se realizan en España, son para envíos fuera de España el 50% lo que lleva a tener en cuenta que **Billowshop** tiene que tener necesariamente cubierta las funcionalidades de multi idioma, envíos de logística internacional y sobre todo una integración de pagos compatible con toda Europa (Juste, 2021).

Para finalizar la dimensión del mercado debemos analizar si la plataforma **Billowshop** posee los mismos o similares atributos principales en comparación a las plataformas líderes en el mercado a analizar, y de esta manera poder validar en que segmento de mercado estaría compitiendo.

Para ello, cotejaremos un set de características principales que los clientes analizan al momento de decidirse para contratar una tienda *e-commerce*.

Previamente, vamos a dividir el análisis en dos partes: “Plataformas de acceso gratuito” y “Plataformas de acceso pago”.

El primer grupo estará compuesto con WooCommerce y PrestaShop, tal como hemos mencionado anteriormente tienen un mercado del 58% y poseen la característica principal que son de acceso gratuito. Mientras que el segundo grupo estará compuesto por Shopify y Ecwid, que son de acceso pago. Incorporaremos a **Billowshop** en cada grupo para que podamos analizar las características en su conjunto.

Tabla 2. Atributos de la plataforma de “Acceso Gratuito” + Billowshop

Plataforma	 WooCommerce	 PrestaShop	Billowshop
Atributos	WooCommerce	Prestawhop	Billowshop
Dificultad en Configuración	Moderada	Fácil	Fácil
(1)Dependencia	WordPress	sin Dependencias	Sin Dependencias
Hosting	No ofrece(**)	Ofrece mediante partners. No incluido	Incluido
Diseño	Depende plantillas de diseño Wordpress de base(3)	Gran variedad de plantillas (con costo anual), sitios diferenciados.	Diseños a través de plantillas, diseños a medida (con costo), haz tu propio diseño
Integraciones	Mediante Plugins(4)	Las que permite la plataforma y depende de la plantilla elegida. Desarrollos de terceros disponibles y la mayoría de altos costes.	Logistica, Pagos, Contenido , ERP. Argentina y Globales. Integraciones a medida.
Codigo Abierto	Si	Si	No
SopORTE	No propio, mediante comunidad.	Propio	Propio
Curva de aprendizaje	Moderada	Moderada	Facil
Requiere Desarrollador?	Es aconsejable, tener un desarrollador Wordpress	No requiere desarrollador.	No requiere desarrollador.
Segmento	emprendedores y pequeñas empresas.	emprendedores, todo tipo de tamaño de empresas (pequeñas, medianas y grandes).	Pequeñas y Medianas Empresas
Seguridad	Alta exposición a vulnerabilidades	Baja exposición a vulnerabilidades	Baja exposición a vulnerabilidades
Moneda	1 Moneda para todo el sistema	1 Moneda en Back Multimoneda en Front	1 Moneda en Back Multimoneda en el Front
Idioma Administrador	Multilengua	Multilengua	Multilengua
Idioma Tienda	Multilengua	Multilengua	Multilengua
Gestion de Productos	Ilimitado	Ilimitado	Ilimitado
Precio Plataforma	Gratis	Gratis	Planes mensuales Gold USD 49 Platinum USD 79 Pro USD 230 Custom desde USD 499
Costos por transacción	sin costos	sin costos	sin costos
Web	www.woocommerce.com	www.prestashop.com	www.billowshop.com

Fuente: Elaboración propia con base de datos obtenidas de ecommerce-platforms (Karol, 2021).

Del análisis podemos indicar que Billowshop en este segmento cumple con las funcionalidades requeridas por el mercado español, aunque la barrera de entrada del precio de la plataforma **Billowshop** puede ser un impedimento para competir en dicho segmento.

Tabla 3. Atributos de la plataforma de “Acceso Pago” + Billowshop

Plataforma	 shopify	 ecwid	Billowshop
Atributos	Shopify	Ecwid	Billowshop
Dificultad en Configuración	Fácil	Fácil	Fácil
(1)Dependencia	Sin Dependencias	Sin Dependencias	Sin Dependencias
Hosting	Incluido	Incluido	Incluido
Diseño	Limitado, solo basado en sus plantillas. (casi ni se diferencian los sitios)	Limitado, solo basado en sus plantillas.	Diseños a través de plantillas, diseños a medida (con costo), haz tu propio diseño
Integraciones	Solo las que permite la plataforma.	Lo que permita la plataforma. No calcula gastos de envío	Logística, Pagos, Contenido , ERP. Argentina y Globales. Integraciones a medida.
Codigo Abierto	Si	No	No
Soporte	Propio	Propio	Propio
Curva de aprendizaje	Facil	Facil	Facil
Requiere Desarrollador?	No requiere desarrollador.	Requiere desarrollador.	No requiere desarrollador.
Segmento	Pequeñas y Medianas Empresas	emprendedores y pequeñas empresas.	Pequeñas y Medianas Empresas
Seguridad	Baja exposición a vulnerabilidades	Baja exposición a vulnerabilidades	Baja exposición a vulnerabilidades
Moneda	1 Moneda en Back Multimoneda en Front	Según plan Free 1 moneda Venture 1 moneda Negocios Multi-moneda Ilimitado Multi-moneda	1 Moneda en Back Multimoneda en el Front
Idioma Administrador	Ingles	Ingles	Multilengua
Idioma Tienda	Multilengua	Según plan Free 1 idioma Venture 1 idioma Negocios Multi-idioma Ilimitado Multi-idioma	Multilengua
Gestion de Productos	Ilimitado	Según plan Free 10 U Venture 100 U Negocios 2500 U Ilimitado infinito	Ilimitado
Precio Plataforma	Planes mensuales Basico USD 29 Standard USD 79 Avanzado USD 299 Plus USD 2000 a USD 40000	Planes mensuales Free USD 0 Venture USD 15 Negocios USD 35 Ilimitado USD 99	Planes mensuales Gold USD 49 Platinum USD 79 Pro USD 230 Custom desde USD 499
Costos por transacción	Según plan seleccionado Basico 2% Standard 1% Avanzado/Plus 0,5%	sin costos	sin costos
Web	www.shopify.com	www.ecwid.com	www.billowshop.com

Fuente: Elaboración propia con base de datos obtenidas de ecommerce-platforms (Karol, 2021)

Del análisis de este último grupo, podemos indicar que **Billowshop** en este segmento cumple con las funcionalidades requeridas por el mercado español e incluso las funcionalidades que se incluyen en los planes provistos por **Billowshop (2021)** son más amplias que en las plataformas de Shopify (2021) y Ecid (2021).

Podemos indicar que el segmento de mercado “Plataformas de Acceso Gratuito” puede quedar eventualmente descartado por la barrera de entrada y continuar con el mercado de “Plataforma de Acceso Pago”, aunque cabe destacar que quedó fuera del análisis las plataformas Wix, Magento (ambas con licenciamiento pago) y el resto de las plataformas del mercado (también dentro del grupo de licenciamiento pago) los cuales representan otro 24%.

Lo que llevaría a definir un mercado potencial que oscilaría entre un 17% y un 42% del total.

4.3 Análisis de Márgenes

El análisis de márgenes es muy atractivo en dicho mercado ya que el costo de producción y mantenimiento está basado pesos argentinos y la comercialización se realiza en euros. A continuación, realizaremos una tabla comparativa de la venta de 3 licencias (una Gold, una Platinum y una Pro) para cada uno de los mercados (argentino y español), y analizaremos cada una de las instancias para comparar margen bruto, margen operativo, EBITDA, EBIT y el Resultado Neto obtenido, para determinar cuál sería el diferencial, en términos económicos (información real ejemplificada a partir de clientes actuales de Billowshop del mercado argentino y español).

Tabla 4. Margen Bruto mercado argentino vs mercado español

Tipo de Cambio Referencia 1 Euro =	120	Pesos	VENTA	
Tipo de Cambio Referencia 1 Euro =	220	Pesos	SOPORTE Y MANTENIMIENTO + GS GRALES.	
			Mercado Argentino	Mercado Español
INGRESOS				
Ventas	Unidades		Pesos	Euros
- Licencia Plan Gold	1		9.250	77
- Licencia Plan Platinum	1		14.800	123
- Licencia Plan Pro	1		42.550	355
Total Ingresos	3		66.600	555
Margen Bruto				
Desarrollo	5%	-	3.330	-15
IVA	21%	-	13.986	-117
Utilidad Bruta			49.284	423
	Contribución Marginal		74%	76%
GASTOS				
Gastos Comercialización	20%	-	13.320	111
Gastos Administrativos	5%	-	3.330	15
Gastos Infraestructura	20%	-	13.320	61
EBITDA			19.314	237
	Resultado s/Ventas		29%	43%
Depreciaciones		-	1.000	5
EBIT			20.314	241
Impuesto a las Ganancias ARG	35%	-	7.110	0
Impuesto a las Ganancias ESP	25%		-	-60
RESULTADO NETO			9.874	166
	Resultado NETO s/Ventas		15%	30%

Fuente: Elaboración propia con base de datos obtenidos de Billowshop (2021).

Podemos observar que hasta la Contribución Marginal no hay prácticamente variaciones porcentuales. Sin embargo, tanto los gastos Administrativos, gastos de Infraestructura, e impuesto a las ganancias, que es diferente para cada uno de los países, observamos que los resultados parciales y netos van cambiando notoriamente, hasta finalizar en el mercado español con un Resultado Neto porcentual del doble respecto al del mercado argentino, sin mencionar que la moneda no sufre la depreciación diaria que sufre el mercado argentino.

Tal como se ha desarrollado durante todo el punto 4, observamos que las características de la plataforma **Billowshop** han de ser compatibles con el mercado español y ha de tener un tamaño y un margen de utilidad atractivos.

Hasta el momento, se ha podido dimensionar y sustentar el interés por el mercado objetivo. A continuación, analizaremos el resultado potencial de los pilotos propuestos, mediante los cuales podemos deducir si han o no de tener éxito y arrojarán información acerca de los ajustes que eventualmente se debería realizar en la plataforma para ser más atractiva en el mercado objetivo.

5 Resultados de los pilotos

El resultado de los pilotos que se llevarán a cabo de los grupos 1 y 2, arrojarán información acerca de los potenciales ajustes que deberían realizarse en la plataforma **Billowshop** para que esta pueda desarrollarse dentro del mercado español.

De la información recabada y analizada podemos validar la hipótesis principal, la cual establecía la posibilidad de que **Billowshop** ingrese al mercado español. Las hipótesis secundarias, estarán en función del resultado de los pilotos propuestos.

En función de los resultados a obtener del grupo 1, podremos validar la primera hipótesis secundaria, donde se intenta validar si los clientes que no tengan presencia en internet o que no tenga presencia en argentina utilicen **Billowshop** como plataforma de *e-commerce*. Para determinar el éxito sobre la muestra, una vez finalizada la etapa piloto, se les solicitará a los clientes involucrados que respondan la encuesta indicada en el Anexo como “Encuesta pilotos Grupo 1”.

Sí de la información recabada, el nivel General de Satisfacción con **Billowshop**, es superior al obtenemos un 65% determinamos la validación de la hipótesis parcialmente y se ampliaría la muestra realizando el mismo criterio hasta llegar a una muestra significativa de 1078 casos.

En caso de que los resultados sean inferiores al 65% se procederá a rechazar la primera hipótesis secundaria.

Análogamente realizaremos el mismo ejercicio con el grupo 2 donde podremos validar la hipótesis secundaria faltante. Para determinar el éxito sobre esta muestra, una vez finalizada la etapa piloto, se les solicitará a los clientes involucrados que respondan la encuesta indicada en el Anexo como “Encuesta pilotos Grupo 2”.

Si de la información recabada, el nivel General de Satisfacción con **Billowshop**, es superior al obtenemos un 40% determinamos la validación de la hipótesis parcialmente y se ampliaría la muestra realizando el mismo criterio hasta llegar a una muestra significativa de 1078 casos.

En caso de que los resultados sean inferiores al 40% se procederá a rechazar la primera hipótesis secundaria.

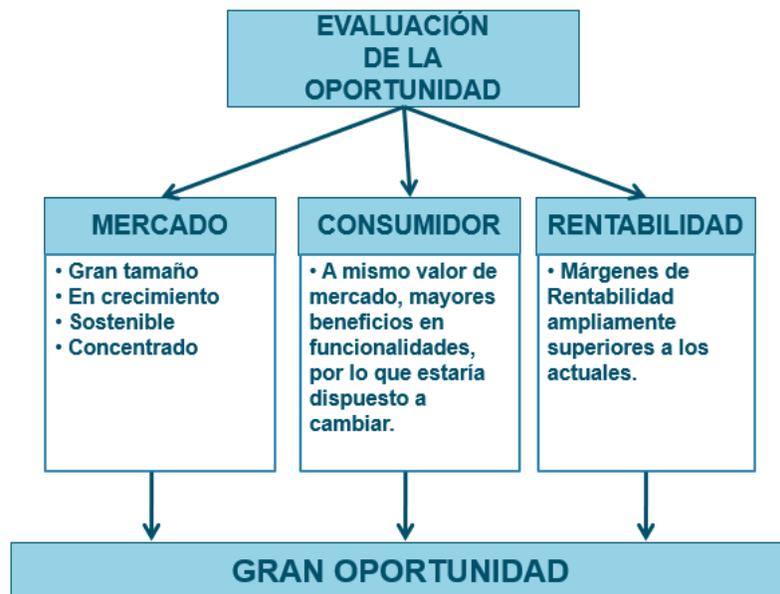
Dada nuestra experiencia en diferentes mercados es válido pensar que el porcentaje de aceptación inicial puede resultar bajo cuando se realizan comparaciones con plataformas ya establecidas, es por ello que en el último caso se baja el umbral de éxito a un 40% ya que consideramos que sería un muy buen punto de partida para dar válida la hipótesis secundaria faltante.

6 Oportunidad

Habiendo finalizado la investigación de mercado, en base a la información analizada dentro del mercado conceptual establecido y en función de las características principales desarrolladas, podemos afirmar que existe y que identificamos una Oportunidad.

A continuación, colocaremos la información recabada sobre las características de la oportunidad en un cuadro y determinaremos cuan relevante es la oportunidad.

Gráfico 12. Resumen de Características del Análisis de Oportunidad



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la presente investigación.

Analizando el nivel de oportunidad encontramos que tenemos un amplio mercado, maduro, en crecimiento, sostenible y concentrado. También poseemos importantes márgenes de utilidades, con una baja inversión inicial lo que nos permite manejar un mayor *free Cash Flow*, el mercado se encuentra sumergido en cambios constantes debido a los cambios en la tecnología, hábitos del consumidor, factores externos (pandemia) y finalmente la información si bien existe y está

disponible a todo el mercado la propia evolución del mismo se vuelve volátil, dejando una información poco eficaz para tomar realizar análisis.

Ha de demostrarse que es el momento es el indicado por el auge que tiene el comercio electrónico y que tuvo un crecimiento exponencial durante el periodo de pandemia.

Se ha desarrollado con basta claridad el valor diferencial que le genera al cliente, al consumidor, al inversor, al equipo *Entrepreneur* llevar a cabo dicha oportunidad.

Se resaltaron las características principales que ofrece **Billowshop** como plataforma de e-commerce y se encuentra en un nivel de competición de medio a medio – alto ya que cumple con todos los requisitos que poseen sus competidores.

Es por ello, que por todo el análisis realizado consideramos no solo que se ha identificado una Oportunidad, sino que también es muy atractiva y de gran tamaño. Por lo tanto, definiremos que es una Oportunidad Alta.

7 Conclusión

Para concluir con el presente trabajo de investigación, que tenía como objetivo demostrar la existencia de una oportunidad acerca de la promoción y comercialización de la plataforma de *e-commerce* **Billowshop** dentro del mercado español, repasaremos los puntos pertinentes mediante los cuales respaldamos nuestra investigación.

Se ha desarrollado información de tendencia de los diferentes mercados a nivel mundial en materia de *e-commerce*, donde pudimos observar el crecimiento exponencial que vienen teniendo. Complementariamente, se desarrolló y analizó el crecimiento que tuvo el mercado argentino y paralelamente el mercado español, con las similitudes que representaban los clientes y consumidores de ambos mercados, e incluso se respaldó el análisis cuantitativo con los márgenes de utilidad respectivos para determinar un atractivo económico en la presente oportunidad.

Hemos sustentado desde el punto de vista económico y financiero de un *Business Plan*, que ha de generar un retorno de la inversión de alrededor de un 400% más en el mercado español en comparación al mercado argentino.

Pudimos observar que en términos relativos o porcentuales, por cada venta de licencias (1 Gold, 1 Platinum, 1 Pro) plataformas de Billowshop que se genere en el mercado español estaremos doblando el margen neto por tiendas; y en términos absolutos mientras que en Argentina por esa combinación de licencias la utilidad neta resultante es de \$9.874 (Pesos Argentinos nueve mil ochocientos setenta y cuatro) en España es de €166 (Euros ciento sesenta y seis) lo que hace un equivalente en Pesos Argentinos de \$35.690 (Pesos Argentinos treinta y cinco mil seiscientos noventa), paridad de referencia tipo cambio libre entre Pesos Argentinos y Euros de €1 = \$215.

La relación nominal, en pesos argentinos, por cada combo de licencias (1 Gold, 1 Platinum y 1 Pro) vendidos en España sobre Argentina es de 3,61 veces más rentable, utilizando y asignando los mismos recursos.

Como se ha descrito en el objetivo general, la forma de comercializar rápidamente la plataforma será mediante la representación de agencias de marketing, a las que denominamos *partners*, para que faciliten la distribución de **Billowshop** al mercado español. Es por ello que, por cada licencia vendida, otorgaremos una comisión en compensación; tal como fue desarrollado en el análisis de margen de la presente investigación.

A partir de este punto, tenemos una visión más acabada de la oportunidad que se ha identificado para llevar a cabo, la cual, ha mostrado tener características que la hacen más que atractiva.

Se observó que el contexto para llevarla a cabo es el indicado y también se ha destacado la sustentabilidad y el diferencial de **Billowshop** por sobre sus competidores en el segmento objetivo; y cómo ha de generar valor a toda la cadena de comercialización.

Cliente: Tiene una herramienta lista y adaptada para comenzar a traccionar ventas.

Consumidor: El consumidor tiene una plataforma de *e-commerce* amigable e intuitiva para realizar compras.

Proveedores de Pago: Tienen un nuevo punto de venta para ofrecer sus servicios. Mediante los cuales, se pueden realizar nuevas alianzas y un nuevo negocio para **Billowshop** de ofrecer dicho medio de pago en la plataforma a cambio de un fee o comisión.

Proveedores de Logística: Tienen un nuevo punto de venta para ofrecer sus servicios. Mediante los cuales, se pueden realizar nuevas alianzas y un nuevo negocio para **Billowshop** de ofrecer dicho medio de distribución dentro de la plataforma a cambio de un fee o comisión.

Hemos destacado el atractivo económico que retorna al inversor y al equipo *Entrepreneur*, y restaba aún destacar las barreras de entrada y salida que se poseen.

Barreras de Entrada: En caso de que el segmento se siga concentrando puede presentarse una barrera de oligopolio, la cual lleve a que los clientes o consumidores solo quieran utilizar las principales plataformas disponibles, debido al gran posicionamiento de la competencia.

Barreras de Salida: En caso de comenzar a comercializar la plataforma mediante partners, no hay necesidad de realizar inversiones en oficinas, instalaciones, etc. Por lo tanto, dado el momento en que se requiera o se precise salir de dicho mercado, se puede realizar sin que ello represente perjudicial para los inversores o el equipo *Entrepreneur*.

Mediante lo presentado y analizado anteriormente, es que es irrefutable que, la proliferación del acceso a internet a nivel mundial viene en constante crecimiento, como también lo son, las actividades digitales que se encuentran asociadas. Es por ello que el desarrollo de tecnologías, plataformas o servicios digitales son y serán mucho más demandadas para satisfacer las necesidades que conlleva este nuevo paradigma.

Resultaría atractivo profundizar sobre algunos puntos fueron tratados de forma superficial, y que amerita a un análisis más detallado, es si el tipo de estrategia de mercado es la más eficaz de llevar a cabo y bajo qué modelo de comisiones se puede elaborar para incentivar de forma correcta a los *partners* dentro del mercado objetivo; y de esta forma, eficientizar aún más el retorno.

Otro punto atractivo que tampoco fue desarrollado, para simplificar el análisis, fue la segmentación de mercado. Dado que, las plataformas de *e-commerce* WooCommerce y

PrestaShop, entre ambas, tienen una cuota de mercado del 58%, lo que amerita otro gran trabajo de investigación por realizar.

Destacamos que, dentro de todo este ecosistema digital pueden desprenderse cada vez más negocios. Por ejemplo, implementar una forma de pago propia mediante una alianza o empresa propia, como lo hacen **MercadoLibre®** en Latinoamérica mediante la empresa y plataforma **MercadoPago®** o como también lo hace **Shopify®** en el mercado europeo y americano con su propia *Fintech*, **Shopify Payments**, para apalancar el negocio del comercio electrónico.

Otro ejemplo que puede desprenderse como negocio sería el de generar *Marketplace* de nicho en los cuales pueden ofrecer sus productos y competir en un mismo lugar todas las tiendas **Billowshop** de una determinada actividad, permitiendo a las tiendas tener un segundo punto de venta adicional que tenga tráfico de consumidores, por el mero hecho de ser parte de la comunidad **Billowshop**.

Por todo lo antes mencionado y analizado estamos en condiciones de concluir que existe una oportunidad de alto potencial, para lo cual estamos en óptimas condiciones de continuar desarrollando el business plan para que **Billowshop** pueda desarrollar su expansión dentro del mercado español, no solo porque su retorno se encuentra 400% más, sino también porque restan por desarrollarse en un mercado con grandes proyecciones y nuevas líneas de negocio que pueden realizarse a partir de generarse el desarrollo de la oportunidad detectada.

8 Bibliografía y Referencias

a. Libros

Kline, J. & Barlow, D. (2006). *Integrated E-commerce in the Library: A Software Development Partnership Between Innovative Interfaces and the Westerville Public Library, Ohio. Library/Vendor Relationships.*

Timmons, J. & Spinelli S. (2008), *New Venture Creation. Entrepreneurship for the 21st century*, USA, Mc Graw-Hill, 8va Edición en Inglés.

b. Apuntes y Artículos

Pertierra Cánepa, F. (2021), Apuntes de Clase y Presentación “Fundamentals del Entrepreneurship”.

c. Páginas Web

Banco Mundial. (2021). Personas que usan Internet (% de la población). Recuperado de:

<https://datos.bancomundial.org/indicador/IT.NET.USER.ZS?end=2020&start=2010>)

Billowshop. (2021). *Planes*. Recuperado de: <https://billowshop.com/planes>)

Builwith. (2021), *Plataformas eCommerce*. Recuperado de:

<https://comunica-web.com/blog/marketing-digital/plataformas-ecommerce/>)

Builwith. (2021), *eCommerce Market*. Recuperado de:

<https://trends.builtwith.com/framework/eCommerce-Market>)

Builwith. (2021), *eCommerce Market Share*. Recuperado de:

<https://trends.builtwith.com/framework/eCommerce-Market/MarketShare>)

CACE. (2020), *Estudio Anual de Comercio Electrónico 2019*. Recuperado de:

(<https://cace.org.ar/estadisticas>)

CACE. (2020), *Glosario*. Recuperado de:

(<https://www.cace.org.ar/noticias-glosario-de-ecommerce>)

Ecwid. (2021). *Pricing*. Recuperado de: (<https://www.ecwid.com/pricing>)

eMarketer. (2020). *Retail e-commerce sales growth worldwide by region 2020 change*.

Recuperado de: (<https://www.emarketer.com/chart/242721/retail-ecommerce-sales-growth-worldwide-by-region-2020-change>)

eMarketer. (2020). *Global e-commerce forecast 2021*. Recuperado de:

(<https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-forecast-2021>)

IAB Spain. (2020). *Estudio anual de e-commerce 2020*. Recuperado de:

(<https://iabspain.es/estudio/estudio-anual-de-ecommerce-2020>)

Hermida, L. (2019). *20 años de e-commerce en Argentina ¿cómo evolucionaron los medios de pago?* Recuperado de: (<https://www.ambito.com/opiniones/comercio-electronico/20-anos-e-commerce-argentina-como-evolucionaron-los-medios-pago-n5071143>)

Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico el instituto. (2016). *Estudios del Sector*.

Recuperado de: (<http://www.einstituto.org/>)

Juste, M. (2021). *Las pymes españolas conquistan el mundo gracias al ecommerce*.

Recuperado de: (<https://www.expansion.com/economia-digital/companias/2021/05/21/60a533e6468aeb748b4662.html>)

Karol, K. (2021). *7 Best Ecommerce Platforms in 2021*

Recuperado de: (<https://ecommerce-platforms.com/articles/top-6-ecommerce-platform-reviews-2012-shopify-volution-bigcommerce-magento-bigcartel-3dcart>)

- Ministerio Desarrollo Productivo. (2021), *Plataformas e-commerce*. Recuperado de:
<https://www.argentina.gob.ar/produccion/asistencia-digital-para-pymes/vender-comprar-y-distribuir/plataformas#112>)
- Puflea, J. (2020). *Estos son los factores críticos que determinan el éxito en un emprendimiento*. Recuperado de: (<https://www.entrepreneur.com/article/345020>)
- Shopify. (2021). *Pricing*. Recuperado de: (<https://www.shopify.com/pricing>)
- SMDigital. (2017). *E-commerce 2.0 La nueva forma de ir de compras*. Recuperado de:
<https://smdigital.com.co/articulo/8-e-commerce-2-0/>)
- The Nielsen Company. (2018). Comercio Conectado. Recuperado de:
<https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/connected-commerce-report-spanish.pdf>
- The Nielsen Company. (2018). Comercio Conectado. Recuperado de:
<https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/10/Evolucio%CC%81n-del-eCommerce-1.pdf>
- Von Abrams, K. (2021). *Global E-commerce Forecast 2021. Digital Leads the Way, Building on 2020's Growth. Report*. Recuperado de: (<https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-forecast-2021>)
- Warnimont, J. (2021). *Comparision Chart*. Recuperado de:
<https://ecommerce-platforms.com/es/comparison-chart>).

9 Anexos

4.3 Encuesta pilotos Grupo 1

Responder las preguntas indicando el nivel de satisfacción. Indicando	 Satisfactorio	 Algo Satisfactorio	 Insatisfactorio
1) ¿Qué nivel asigna a Billowshop con las funcionalidades actuales para que su negocio pueda desarrollarse completamente en internet?			
2) ¿Cómo puede expresar la experiencia del consumidor mediante las compras realizadas en Billowshop ?			
3) ¿Qué nivel de satisfacción le produce la relación costo-beneficio, sobre el valor abonado de Billowshop vs el valor que le agrega a su negocio?			
4) ¿Cuál es el nivel de satisfacción en General con Billowshop ?			

Desarrollar. Qué funcionalidad o integraciones no están contempladas en Billowshop , y que su negocio requiera; para mejorar la gestión, productividad, aumentar niveles de conversión u algún otro factor determinante para que su negocio se encuentre potenciado o tenga una propuesta de valor diferencial.	Respuesta
5) Funcionalidades	
6) Integraciones de Contenido	
7) Integraciones de Pago	
8) Integraciones de Logística	
9) Integraciones de ERP	

En base a todas las preguntas respondidas	 Si	 No
¿Recomendaría el uso de Billowshop ?		

4.3 Encuesta pilotos Grupo 2

Responder las preguntas indicando el nivel de satisfacción. Indicando	 Satisfactorio	 Algo Satisfactorio	 Insatisfactorio
1) ¿Qué nivel asigna a Billowshop con las funcionalidades actuales para que su negocio pueda desarrollarse completamente en internet?			
2) ¿Cómo puede expresar la experiencia del consumidor mediante las compras realizadas en Billowshop ?			
3) ¿Qué nivel de satisfacción le produce la relación costo-beneficio, sobre el valor abonado de Billowshop vs el valor que le agrega a su negocio?			
4) ¿Cuál es el nivel de satisfacción en General con Billowshop ?			

Desarrollar. Qué funcionalidad o integraciones no están contempladas en Billowshop , y que su negocio requiera; para mejorar la gestión, productividad, aumentar niveles de conversión u algún otro factor determinante para que su negocio se encuentre potenciado o tenga una propuesta de valor diferencial.	Respuesta
10) Funcionalidades	
11) Integraciones de Contenido	
12) Integraciones de Pago	
13) Integraciones de Logística	
14) Integraciones de ERP	

En base a todas las preguntas respondidas	 Si	 No
¿Estaría dispuesto a cambiar su plataforma e-commerce a una plataforma Billowshop ?		
En caso de responder por No. ¿Cuáles serían las causas o razones por las cuáles no se cambiaría de plataforma?		

En base a todas las preguntas respondidas	 Si	 No
¿Recomendaría el uso de Billowshop ?		

Elegir la opción correspondiente en cada punto:

- **Repositorio Institucional:**

NO autorizo a la Universidad del CEMA a publicar y difundir en **Repositorio Institucional** de la Universidad de la Biblioteca con fines exclusivamente académicos y didácticos el Trabajo Final de mi autoría.

- **Catálogo en línea:**

NO autorizo a la Universidad del CEMA a publicar y difundir en el **Catálogo en línea** (acceso con usuario y contraseña) de la Biblioteca con fines exclusivamente académicos y didácticos el Trabajo Final de mi autoría.

- **Página web UCEMA:**

Autorizo a la Universidad del CEMA a publicar y difundir en la **página web de la Universidad** como Trabajo destacado, si el mismo obtuviese la distinción correspondiente, con fines exclusivamente académicos y didácticos el Trabajo Final de mi autoría.

Nombre y apellido: **Ryhr, Eric J.**

DNI: **31060190**

Carrera: **Maestría en Dirección de Empresas**

Firma:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Eric J. Ryhr', written over a horizontal line.