



Licenciatura en Comercio Electrónico

Tesis de Grado
**“Marketplace para cooperativas
nacionales en Coopehogar.coop”**

Autora
Técnica Superior Aldana Belén Abad

Directora
Doctora Lucía Clara Banchieri

Bahía Blanca | 31 de octubre de 2023

Resumen

A pesar del entorno económico desafiante, el comercio electrónico en Argentina creció en el primer semestre de 2023, destacando los segmentos de artículos del hogar y tecnología, según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico. Este crecimiento impulsó al modelo de negocio “marketplace” en varias empresas para satisfacer las necesidades de los consumidores actuales.

Según la Alianza Cooperativa Internacional, el sexto principio cooperativo fomenta la colaboración entre cooperativas consolidadas y más pequeñas, demostrando la versatilidad del enfoque cooperativo en la economía.

Dentro del movimiento cooperativo, iniciativas de marketplaces a nivel nacional e internacional demuestran cómo el comercio electrónico beneficia a los asociados, ya sean productores o consumidores.

A partir del análisis de este escenario, surge la propuesta de desarrollar un marketplace para cooperativas nacionales en Coopehogar.coop (sitio web de Cooperativa Obrera) para ofrecer productos no comestibles.

Este proyecto, en el marco del cooperativismo de consumo, busca potenciar productos cooperativos con una herramienta digital que aumentará la facturación en un 4,88%, superando el 1% esperado. Asimismo, se incorporarán más de 1.430 productos al sitio, mejorando la propuesta comercial y beneficiando a los consumidores. Por último, la Cooperativa Obrera brindará herramientas comerciales a las cooperativas proveedoras que potenciarán su desarrollo y el del cooperativismo a nivel regional.

Palabras claves: Comercio Electrónico, Marketplace, Cooperativismo, Integración
Cooperativa

Índice

1. Introducción	8
1.1 Objetivos	10
1.1.1 General.....	10
1.1.2 Específicos.....	10
1.2 Estructura del estudio	11
2. Planteo del problema	13
3. Marco teórico y antecedentes	17
3.1 El Comercio Electrónico en la Argentina	21
3.1.1 Marketplaces en la Argentina	22
3.2 El Movimiento Cooperativo.....	23
3.2.1 El Comercio Electrónico en el Movimiento Cooperativo	24
3.2.2 El Comercio Electrónico en la Cooperativa Obrera	25
3.2.2.1 Coopehogar.coop, el sitio de comercio electrónico de artículos no comestibles de Cooperativa Obrera	26
4. Metodología	28
4.1 Tipo de Estudio	28
4.2 Unidad de Análisis	29
4.3 Informantes.....	29
4.4 Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos	30
4.5 Alcance.....	30
4.5.1 Temporal.....	30
4.5.2 Geográfico	30
4.6 Metodologías para el análisis de los datos	31
5. Análisis de datos	32
5.1 Descripción del proyecto.....	32
5.2 Recursos informáticos necesarios para el proyecto.....	43
5.3 Equipo de gestión central para el proyecto	46
5.4 Estrategia de marketing y comunicación para el proyecto.....	48
5.5 Cooperativas a incorporarse al proyecto	52
6. Resultados	56

6.1	Análisis del desempeño actual de las categorías a desarrollar en el marketplace	56
6.2	Estructura de costos de inversión y de funcionamiento del proyecto	59
6.2.1	Inversión en activo fijo	59
6.2.2	Costos de funcionamiento	60
6.2.3	Gastos impositivos.....	61
6.3	Análisis de rentabilidad y evaluación del proyecto.....	62
6.3.1	Tasa de descuento	64
6.3.2	Valor actual Neto.....	65
6.3.2.1	Criterio de decisión	65
6.3.2.2	VAN del proyecto	65
6.3.3	Tasa interna de retorno	66
6.3.3.1	Criterio de decisión	66
6.3.3.2	TIR del proyecto	66
6.3.4	Período de recupero de la inversión	67
6.3.4.1	Criterio de decisión	67
6.3.4.2	Período de recupero del proyecto	67
7.	Conclusiones.....	68
7.1	Limitaciones	69
7.2	Líneas futuras de investigación	70
8.	Anexos.....	71
8.1	Anexo I – Guía para la entrevista al jefe de desarrollo de la Gerencia de Sistemas	71
8.2	Anexo II - Guía entrevista al jefe del Área de Comercio Electrónico	73
9.	Referencias	75

Índice de tablas

Tabla 1: Módulos de gestión de productos en extranet.....	35
Tabla 2: Indicadores de gestión de estrategia de comunicación digital para el marketplace ..	51
Tabla 3: Cooperativas con vínculo comercial vigente con Cooperativa Obrera	53
Tabla 4: Cooperativas con potencial para incorporarse al marketplace de Coopehogar.coop	55
Tabla 5: Desempeño anual de categorías en Cooperativa Obrera y en Coopehogar.coop	57
Tabla 6: Participación de Coopehogar.coop sobre la facturación anual de Cooperativa Obrera	58
Tabla 7: Activo fijo: composición de salario en pesos argentinos del equipo de desarrollos informáticos.	60
Tabla 8: Costos de funcionamiento del marketplace adicionales a Coopehogar.coop	61
Tabla 9: Proyección flujo de fondos del proyecto en términos reales	63
Tabla 10: Tasas de descuento consideradas para calcular el valor actual neto del proyecto ...	64
Tabla 11: Cálculo del período de recupero de la inversión del proyecto.....	67

Índice de figuras

Figura 1: Cantidad de cooperativas por jurisdicción	14
Figura 2: Distribución de cooperativas por objeto social	15
Figura 3: Proceso operativo del marketplace de productos cooperativos en Coopehogar.coop	41
Figura 4: Organigrama del área de Comercio Electrónico	46

1. Introducción

Situados en un contexto en el que el cambio no solo es constante sino, además, acelerado, el comercio electrónico a nivel global ha tomado la iniciativa en términos de innovación y, apalancado por los avances tecnológicos, se encuentra en el pico de su desarrollo. Inteligencia artificial, social media shopping, realidad aumentada, son solo algunos de los tópicos protagonistas en las conversaciones sobre los próximos pasos de cualquier empresa cuyo foco esté puesto en hacer crecer su negocio digital.

En el mercado global se identifica que, luego de un período de gran incertidumbre, el comercio electrónico continuará creciendo y superando de manera constante al del comercio minorista por varios puntos porcentuales cada año hasta finales de 2027. Se advierte que esta reactivación económica será promovida por mejoras significativas en mercados de gran relevancia, tales como Europa Occidental, América del Norte y China. No obstante, es importante destacar que el crecimiento del comercio electrónico a nivel global también encontrará un sólido respaldo en los mercados emergentes de América Latina, el sudeste asiático y la India, los cuales desempeñarán un papel crucial en la expansión sostenida de este sector en el ámbito mundial (Samet, 2023).

Según Ceurvels (2023), durante el 2022, el aumento de las ventas en el canal digital en América Latina no pudo superar la tasa de inflación por primera vez desde 2009. A pesar de la persistente inflación y la desaceleración en la actividad económica, anticipa que las ventas en línea en América Latina empezarán a estabilizarse después de los notables incrementos registrados en 2020 y que aumentarán en un 14,3% en esa región, liderado por un sólido desempeño en Argentina, México y Colombia.

En línea con esto último, los análisis efectuados durante el último semestre por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2023) en colaboración con la consultora Kantar revelan que, en el primer semestre de 2023, la inflación y la volatilidad en el tipo de cambio tuvieron un impacto significativo en la economía de los argentinos. Esto condujo a una considerable disminución en su capacidad de compra y, como resultado, se percibió una reducción generalizada en los niveles de consumo.

A pesar de este panorama desafiante, el comercio electrónico experimentó un crecimiento significativo, alcanzando una facturación de más de 2.4 billones de pesos en Argentina, lo que representa un aumento del 125% en comparación con la primera mitad de 2022. Este aumento fue impulsado principalmente por las categorías de alimentos, bebidas, teléfonos móviles y electrodomésticos. Estas últimas dos pertenecen al sector de "Tecnología y Electrodomésticos", el cual lidera a los rubros de mayor peso en el canal online sobre total de ventas, alcanzando un 22%.

A su vez, mientras el resto de los canales de comercialización digital se mantienen estables, se identifica un crecimiento para los marketplaces en este rubro, ya que el 32% de la facturación proviene de ventas realizadas a través de ellos. En el caso de "Hogar y decoración", por su parte, se encuentran representados por el 26% de la facturación.

Al analizar estos datos, resulta inevitable vincularlos a las tendencias de consumo capitalista que se encuentran instaladas a lo largo y ancho del planeta. Sin embargo, es clara la oportunidad de implementar modelos colaborativos sostenibles que permitan identificar las necesidades de los consumidores y proveerles los recursos suficientes para satisfacerlas. Es aquí donde las entidades de la Economía Social adquieren mayor significancia.

Las cooperativas se encuentran ante el desafío de adaptarse a las oportunidades y sortear los obstáculos que plantea la digitalización de los procesos, relacionados tanto con la gestión de las actividades laborales, como con la venta de servicios y productos a los clientes. Además, están atentas a la manera en que las herramientas digitales pueden facilitar o dificultar las interacciones entre las personas y la participación democrática dentro de las organizaciones, considerando las limitaciones y riesgos asociados, como la seguridad, la privacidad y la brecha digital (Alianza Cooperativa Internacional, 2022).

En Argentina, la Cooperativa Obrera Limitada de Consumo y Vivienda, también llamada "La Coope" entre sus asociados, ha capitalizado su vasta experiencia en retail para desarrollar los negocios digitales que ofrece en la actualidad. Para esta empresa centenaria resulta fundamental responder a los cambios en los hábitos de consumo, y satisfacer las necesidades de los consumidores que eligen el canal online para realizar sus compras de

supermercado, artículos del hogar y tecnología.

Dado que sus procesos fueron montados en los ya existentes para la operación de sus más de 145 sucursales físicas distribuidas en siete provincias del país, en los últimos 10 años fue posible el desarrollo de dos negocios digitales que le permiten poner productos de todos los rubros a disposición de los consumidores: “La Coope en Casa”, con ocho años de experiencia ofreciendo artículos de supermercado, y “Coopehogar.coop” con cuatro de antigüedad en los rubros tecnología y artículos del hogar.

En línea al cumplimiento del sexto principio cooperativo, “Cooperación entre Cooperativas”, La Coope mantiene vínculos comerciales con una gran cantidad de cooperativas y mutuales nacionales, varias de ellas a partir del abastecimiento de mercadería para su comercialización en los puntos de venta físicos y digitales.

1.1 Objetivos

1.1.1 General

Potenciar el desarrollo de productos cooperativos, incorporando una herramienta digital a Coopehogar.coop, que aumentará el volumen de ventas de los proveedores cooperativos.

1.1.2 Específicos

- Incrementar la facturación del sitio web en un 1%.
- Incrementar el surtido de la organización sin incurrir en costos de almacenamiento.
- Ofrecer a los usuarios actuales y potenciales un surtido más amplio de

productos.

- Colaborar en la consolidación y visibilización del movimiento cooperativo a nivel regional.

1.2 Estructura del estudio

El desarrollo del presente estudio se encuentra dividido en capítulos. El primero de ellos es el que aquí se describe, e incluye la introducción y los objetivos del trabajo.

A continuación, el segundo capítulo expone el planteo del problema en el que se basará el trabajo de investigación, el contexto en el que se identifica y los motivos por los que se aborda.

En el tercer capítulo se desarrolla el marco teórico y antecedentes, que se encuentra dividido en tres grandes secciones: El Comercio Electrónico en la Argentina, El Movimiento Cooperativo y el Comercio Electrónico en el Movimiento Cooperativo, dado que resulta necesario conocer el contexto en el que se desarrollará el proyecto desde la óptica del e-commerce, del cooperativismo y su integración actual.

El cuarto capítulo informa la metodología elegida para la investigación. En primer lugar, se incluyen los fundamentos teóricos de la metodología aplicada, luego se describen las unidades de análisis, los informantes que participaron del estudio, la técnica e instrumentos de recolección de datos, el alcance y las metodologías aplicadas para el análisis de los mismos.

Posteriormente, el quinto capítulo presenta el análisis de los datos recogidos. Inicia con la descripción del proyecto a través del recorrido del flujo operativo y su impacto en las áreas involucradas. Además, se identifican los recursos informáticos, el equipo de gestión central y la estrategia de marketing y comunicación necesarios para el proyecto. Por último, se analizan las cooperativas con potencial para incorporarse al marketplace, sus posibles aportes y recursos requeridos para lograrlo.

El sexto capítulo aborda los resultados obtenidos a partir de la investigación. En primer lugar, se incluye un análisis del desempeño anual de las categorías abarcadas en el marketplace, el cual aporta las bases de información necesarias para establecer la proyección del mismo. Seguidamente, se establece la estructura de costos de inversión y de funcionamiento. Para concluir, se determina la rentabilidad del proyecto a partir del análisis de los conceptos expuestos anteriormente.

El séptimo es el capítulo de cierre, y en él se encuentran las conclusiones finales, sintetizando los motivos por los cuales sería viable la implementación del proyecto, además de describir las limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación.

En último lugar, se encuentran las fuentes de información consultadas y los anexos.

2. Planteo del problema

La Cooperativa Obrera Ltda. es la cooperativa de consumo más grande de la Argentina, una entidad centenaria con más de 2.4 millones de asociados.

Coopehogar.coop es el sitio de ventas por internet de tecnología y artículos del hogar de la empresa. Desde 2019, su objetivo es acompañar a los consumidores de la empresa en la migración de sus hábitos de compra, dándoles acceso a su mejor surtido a través del canal digital en más de 70 localidades ubicadas en 7 provincias: Buenos Aires, La Pampa, Santa Fé, Río Negro, Neuquén, Chubut y Córdoba.

El presente proyecto propone el desarrollo de una sección exclusiva dentro de este sitio de e-commerce, en donde cooperativas de origen nacional puedan vender sus productos, y aprovechar la amplia cobertura geográfica, la robustez tecnológica que presenta la plataforma, en concordancia con el sexto principio Cooperativo “Cooperación entre Cooperativas”.

Boccatonda et al. (2018) identifica que el uso de internet representa una herramienta positiva para la colaboración entre cooperativas e incluye una serie de ventajas para las empresas a partir de su uso, entre los que se destacan, la posibilidad de un acceso global, expansión de la demanda, mayor alcance geográfico, las oportunidades tecnológicas y la reducción del riesgo inherente a cada operación.

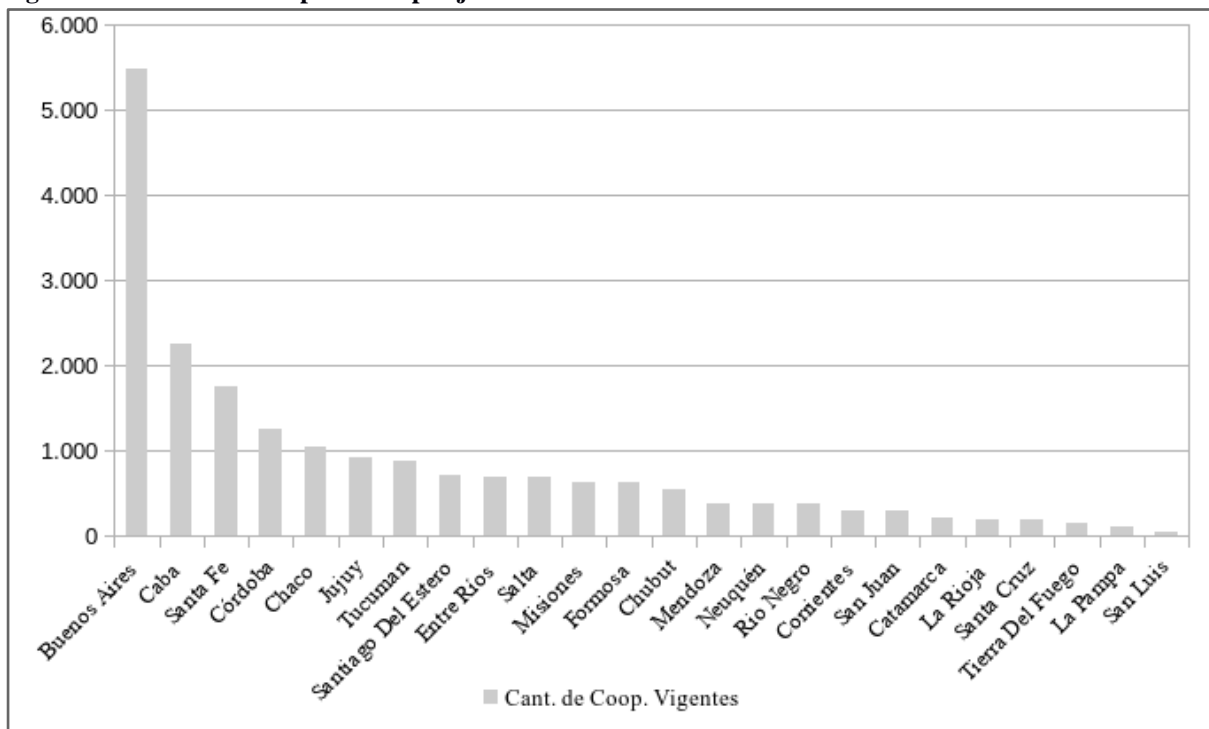
En sintonía, la Alianza Cooperativa Internacional (2022) argumenta que, en el contexto de la rápida transformación económica, la digitalización desempeña un papel estratégico fundamental en las empresas. Se encuentra presente en todos los sectores de actividad, tanto en las grandes como en pequeñas y microempresas, y tiene un impacto en todas las etapas del ciclo de valor de productos y servicios.

A través de una encuesta realizada a un grupo de grandes cooperativas, ACI recoge que para más del 80% de las cooperativas resulta fundamental el uso de herramientas digitales para vender sus productos y servicios en línea, así como para gestionar las relaciones con clientes y proveedores. De cualquier forma, también se observa que existe un margen para mejorar tanto en la gestión diaria de las actividades como en la venta a través del canal digital, pero sobre

todo en términos de participación de los miembros y comunicación con los interesados.

Según el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (2023), en la actualidad existen 20.210 cooperativas vigentes distribuidas en toda la Argentina. El detalle por jurisdicción se muestra en la Figura 1.

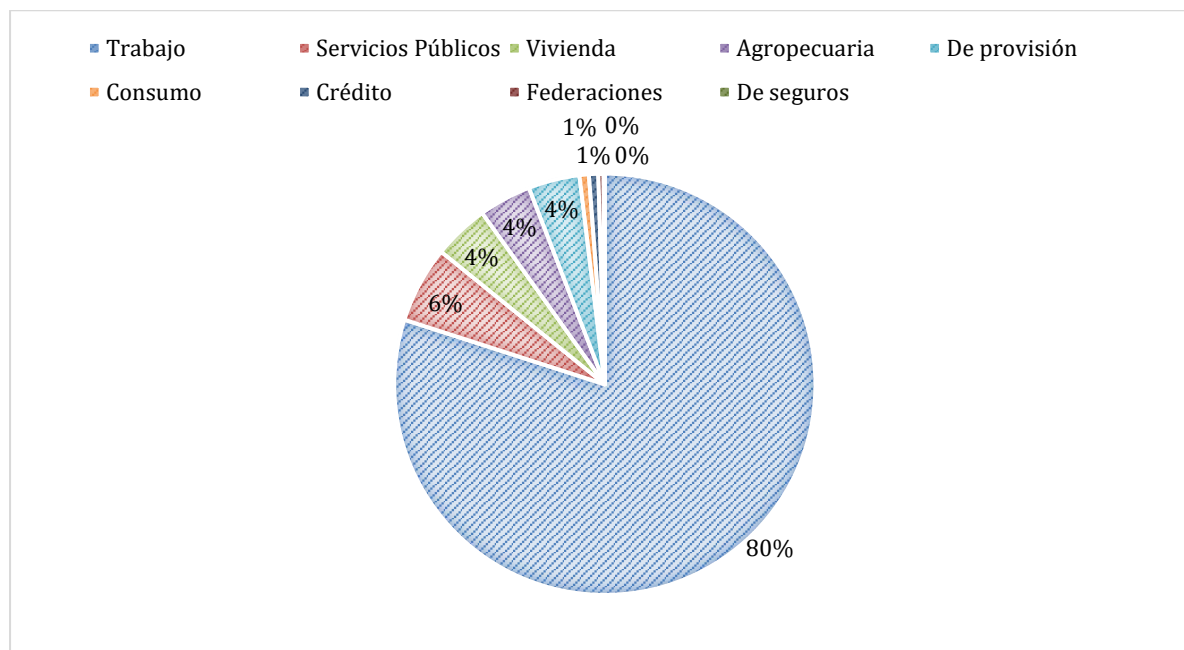
Figura 1: Cantidad de cooperativas por jurisdicción



Fuente: Elaboración propia en base a Área Estudios y Estadística del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (2023)

El total de relaciones asociativas a cooperativas superan los 18 millones, si se considera que una persona puede estar asociada a una o más entidades. Asimismo, establece que existen más de 76.000 personas trabajando en relación de dependencia.

Al analizar su objeto social, se distingue que la mayoría se trata de cooperativas de trabajo, las cuales alcanzan el 80% sobre el total.

Figura 2: Distribución de cooperativas por objeto social

Fuente: Elaboración propia en base a Área Estudios y Estadística del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (2023)

En su informe “Aproximación al sector Cooperativista y Mutualista”, el INAES incluye un detalle sobre la composición de las cooperativas en relación a los sectores económicos a los que pertenecen. Los primeros tres lugares en el ranking lo constituyen las cooperativas de construcción representando el 31%, las de servicios de asociaciones y servicios personales con el 28,9%, y la industria manufacturera que concentra el 12,6%.

En la actualidad, Cooperativa Obrera mantiene vínculos comerciales con varias cooperativas de trabajo que fabrican artículos que se comercializan por Coopehogar.coop como por ejemplo la Cooperativa de Trabajo Galaxia Limitada, La Esperanza de Monte Grande Limitada, la Cooperativa Agropecuaria Productores y Consumidores Ltda., entre otras.

El almacenamiento y abastecimiento de los productos a la Cooperativa Obrera correrán por parte de los proveedores (cooperativas), mientras que la difusión, promoción y administración de temas vinculados al sitio dependerán de Coopehogar.coop, por lo que podría

considerarse el primer paso hacia la implementación de un marketplace.

Este proyecto busca potenciar el desarrollo de productos cooperativos, brindando una herramienta que aumentará el volumen de ventas de los proveedores, del sitio, ofrecerá un mayor surtido a los asociados de la entidad y ayudará a consolidar y visibilizar el movimiento cooperativo a nivel regional.

3. Marco teórico y antecedentes

Este estudio se llevará a cabo de acuerdo con las definiciones proporcionadas para los siguientes conceptos:

- Comercio Electrónico
- Marketplace
- Economía Social
- Cooperativa
- Principios cooperativos

Comercio Electrónico

Para describir este concepto, se han seleccionado tres definiciones que se encuentran alineadas a la operatoria de Coopehogar.coop en la actualidad, las mismas se exponen en orden cronológico.

La Organización Mundial de Comercio (1998) indica que el comercio electrónico se trata de: “La distribución, comercialización, venta o entrega de bienes y servicios a través de medios electrónicos”, incluyendo al comercio de bienes físicos a través de plataformas electrónicas, y al comercio de bienes intangibles.

Según el Ministerio de Economía de la Nación Argentina (1999) su definición “es amplia e incluye cualquier forma de transacción de negocios en las cuales las partes interactúan electrónicamente en lugar de hacerlo en forma física. Establecer contacto con clientes, intercambiar información, vender, realizar soporte pre y posventa, efectuar pagos electrónicos y distribución de productos son algunas de las formas de negociar electrónicamente.”

A su turno, la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (2020) define al comercio electrónico como la venta o compra de bienes o servicios que se realiza a través de

redes informáticas con métodos específicamente diseñados para recibir o colocar pedidos, independientemente de las características del producto que se adquiere, las partes implicadas, el método de pago o el canal de entrega.

Marketplace

La Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2020) describe al marketplace como “un sitio que permite a vendedores y compradores tomar contacto para efectuar transacciones comerciales”.

De acuerdo a la revista Forbes (Kestenbaum, 2017), un marketplace es “un sitio web o una aplicación que facilita la compra de muchas fuentes diferentes. El operador del marketplace no posee ningún inventario, su negocio es presentar el inventario de otras personas a un usuario y facilitar una transacción.”

Por su parte, Reason Why (2022), establece que se trata de un término acuñado por John Sviokla que define el sitio en Internet donde se llevan a cabo interacciones comerciales entre diferentes empresas. Se diferencia de la tienda online en que en una misma página web se venden productos de distintas empresas como en el caso de este estudio.

Economía Social

Dado que el desarrollo de este proyecto se encuadra en el marco de la economía social resulta importante, en primer lugar, incluir su definición.

Una de las primeras aproximaciones al concepto se concretó en Francia, en 1980, cuando el “Comité nacional de liaison des activités coopératives, mutuelles et associatives” publicó la “Charte de l’économie sociale”. Allí se describe como “el conjunto de entidades no pertenecientes al sector público que, con funcionamiento y gestión democráticos e igualdad de derechos y deberes de los socios, practican un régimen especial de propiedad y distribución de las ganancias, empleando los excedentes del ejercicio para el crecimiento de la entidad y la mejora de los servicios a los socios y a la sociedad” (Monzón,1987).

Luego de esa formulación, en 2006, el Comité Económico y Social Europeo definió a la Economía Social como el “conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, con autonomía de decisión y libertad de adhesión, creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando y en las que la eventual distribución entre los socios de beneficios o excedentes así como la toma de decisiones, no están ligados directamente con el capital o cotizaciones aportados por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos”. Además, asegura que “también agrupa a aquellas entidades privadas organizadas formalmente con autonomía de decisión y libertad de adhesión que producen servicios de no mercado a favor de las familias, cuyos excedentes, si los hubiera, no pueden ser apropiados por los agentes económicos que las crean, controlan o financian”. (Comisión Europea, Dirección General de Empresa e Industria, 2006)

Es importante entender que este proyecto de origen cooperativo, se desarrolla en consonancia con las mencionadas definiciones.

Cooperativa

Los orígenes de las cooperativas remontan a 1895, año en el que se creó la Alianza Cooperativa Internacional, una organización independiente y no gubernamental cuyo objetivo es unir, representar y trabajar al servicio de las cooperativas de todo el mundo. Cien años después, en 1995, adoptó la “Declaración sobre la Identidad Cooperativa”, a partir de la cual se define a una cooperativa como “una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada” (Alianza Cooperativa Internacional, n.d.).

Por su parte, la Ley de Cooperativas n° 20.337, sancionada en 1973 por el Poder Ejecutivo de la Nación Argentina, en su artículo n° 2, define a las cooperativas como: “entidades fundadas en el esfuerzo propio y la ayuda mutua para organizar y prestar servicios, que reúnen los siguientes caracteres:

1. Tienen capital variable y duración ilimitada.
2. No ponen límite estatutario al número de asociados ni al capital.

3. Conceden un solo voto a cada asociado, cualquiera sea el número de sus cuotas sociales y no otorgan ventaja ni privilegio alguno a los iniciadores, fundadores y consejeros, ni preferencia a parte alguna del capital.
4. Reconocen un interés limitado a las cuotas sociales, si el estatuto autoriza aplicar excedentes a alguna retribución al capital.
5. Cuentan con un número mínimo de diez asociados, salvo las excepciones que expresamente admitiera la autoridad de aplicación y lo previsto para las cooperativas de grado superior.
6. Distribuyen los excedentes en proporción al uso de los servicios sociales, de conformidad con las disposiciones de esta ley, sin perjuicio de lo establecido por el artículo 42 para las cooperativas o secciones de crédito.
7. No tienen como fin principal ni accesorio la propaganda de ideas políticas, religiosas, de nacionalidad, región o raza, ni imponen condiciones de admisión vinculadas con ellas.
8. Fomentan la educación cooperativa.
9. Prevén la integración cooperativa.
10. Prestan servicios a sus asociados y a no asociados en las condiciones que para este último caso establezca la autoridad de aplicación y con sujeción a lo dispuesto en el último párrafo del artículo 42.
11. Limitan la responsabilidad de los asociados al monto de las cuotas sociales suscriptas.
12. Establecen la irrepartibilidad de las reservas sociales y el destino desinteresado del sobrante patrimonial en casos de liquidación.”

Principios cooperativos

Como empresas basadas en valores y sin ánimo de lucro, las cooperativas comparten principios acordados internacionalmente y actúan juntas para construir un mundo mejor a través de la cooperación (Alianza Cooperativa Internacional, 2016).

Los principios cooperativos son las directrices mediante las cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores.

1. Adhesión voluntaria y abierta
2. Gestión democrática de los miembros
3. Participación económica de los miembros
4. Autonomía e independencia
5. Educación, formación e información
6. Cooperación entre cooperativas
7. Interés por la comunidad

La ejecución de este proyecto se propone en plena conformidad con el sexto de los principios mencionados.

3.1 El Comercio Electrónico en la Argentina

Entre los datos de mercado de mayor relevancia para el e-commerce, se incluyen los resultados del estudio anual “Los argentinos y el eCommerce ¿Cómo compramos y vendemos online?” y el estudio de mitad de año “Informe Mid Term 2023”, ambos realizados por Kantar para la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2023) en relación a la actividad del 2022 y primer semestre del 2023, respectivamente:

- Aún en un contexto complejo para el consumo en general, el e-commerce facturó un 125% más que el primer trimestre del año anterior.
- Se advierte que para las empresas de origen Brick & Mortar¹, las ventas del canal digital representan un peso promedio del 15% sobre el total. Por su parte,

¹ Término inglés que se puede traducir como ladrillo y mortero, y hace referencia a aquellos negocios que operan a través de un establecimiento físico.

si consideramos exclusivamente a la categoría “Electrónica y electrodomésticos”, el peso sobre el total de las ventas asciende a un 22%.

- En particular, las tendencias de mercado para el segmento de artículos del hogar y tecnología en el canal indican que los productos más comprados se encuentran en las categorías de productos celulares y teléfonos, línea blanca, hogar, muebles y jardín.

Especial atención debe prestarse a la información referida al desempeño de los marketplaces en Argentina:

- Su uso permanece estable, con un leve aumento en la participación total de las ventas online.
- En los últimos 3 años el 50% de las empresas realizó ventas a través de un marketplace.
- En la distribución de canales por categorías se identifica que, a diferencia del resto, en Electrónica y Electrodomésticos las ventas disminuyen en los sitios de e-commerce propios y aumentan en marketplaces.

Considerando esta información se advierte un mercado en pleno crecimiento, el cual favorece el desarrollo de nuevas funcionalidades y productos para satisfacer las necesidades de los consumidores actuales.

3.1.1 Marketplaces en la Argentina

En el mercado nacional se observa una serie de empresas que han encontrado en el formato marketplace un modelo de negocio exitoso. Algunas de ellas lo han aplicado de forma exclusiva o pura, dejando en mano de proveedores parte de la operación, y en otros combinado con el formato tradicional de e-commerce, donde las operaciones son gestionadas de comienzo a fin por ellos mismos.

Mercado Libre se destaca como el principal marketplace en la región, conectando a

compradores y vendedores en la realización de transacciones que abarcan una variada oferta de productos y servicios. Pionera en el ecosistema digital nacional, demuestra un continuo proceso de desarrollo y crecimiento.

En el rubro en el que se desarrolla Coopehogar.coop, se identifica que Frávega, importante referente en el segmento de venta de electrodomésticos en Argentina, además del desarrollo de un marketplace multi-proveedor, ha incorporado una sección exclusiva para la venta de productos Samsung, marca líder en tecnología. Esta iniciativa se concreta a través de un espacio destacado por sobre el resto de los productos que comercializa en su sitio web, como respuesta a las nuevas formas de consumo.

3.2 El Movimiento Cooperativo

Según la Alianza Cooperativa Internacional, si bien cada cooperativa se desarrolla en circunstancias económicas, políticas y sociales concretas, la aplicación del sexto principio cooperativo “Cooperación entre Cooperativas”, permite que las cooperativas de mayor magnitud y consolidadas cooperen especialmente con otras cooperativas, en muchos casos más pequeñas, más jóvenes y que estén en una etapa distinta de su desarrollo. Esta unión provee beneficios a todas las partes y permite el sostenimiento del bien común cooperativo, demostrando la diversidad y adaptabilidad del enfoque cooperativo a la actividad económica.

En sus “Notas de orientación para los principios cooperativos” publicadas en 2015, la A.C.I sostiene que, a través de la creciente solidez y diversidad de la economía cooperativa, la asistencia técnica en forma de ayuda a la gestión empresarial, es una expresión importante del sexto principio, y materializa la solidaridad cooperativa internacional cuando se produce tanto en economías desarrolladas como en desarrollo. Es así como Coopehogar.coop realizará su gran aporte a más de 15 cooperativas nacionales, proveyendo tecnología, experiencia en gestión digital, y expansión de marcas a través de su penetración en el mercado.

Asimismo, manifiesta que la cooperación transversal entre sectores ocurre de similar forma a través de la compra de productos y servicios de otras cooperativas, de la promoción

cruzada y el marketing conjunto, así como cuando las cooperativas ofrecen asistencia al desarrollo cooperativo a otras cooperativas, ya sea financiero o en especie.

El máximo organismo del cooperativismo mundial advierte una serie de desafíos en relación a la aplicación del sexto principio de cooperación entre cooperativas, los cuales se sortearán llevando a cabo el proyecto que se propone en esta tesis. Se destacan los siguientes:

- Equilibrar diálogo y acción: proponen evitar las reuniones entre cooperativas solo para socializar, sino para “planear y adoptar medidas que lleven adelante la economía cooperativa de manera mutuamente ventajosa”.
- Trascender barreras: se plantea la necesidad de evitar los límites geográficos, de idioma, políticos y religiosos.
- Trabajo transversal entre sectores: los distintos sectores económicos cooperativos tienen historias y culturas diferentes que deben ser entendidos y valorados para poder adoptar medidas comunes.
- Fomentar la concienciación: al existir cooperativas con características tan dispares, se plantea la dificultad para tomar consciencia de sus diferencias y de los desafíos sociales y económicos a los que se enfrenta cada una.
- Comunicación eficaz: se presenta como un desafío la dificultad para mantener una comunicación eficaz y regular con las demás cooperativas, siendo que los socios y funcionarios se enfrentan a las presiones diarias de la operación.
- Desarrollar un sentido compartido del propósito: las prioridades de cada cooperativa pueden no ser las mismas que las de otras, por lo que no debe perderse de vista el objetivo común.

3.2.1 El Comercio Electrónico en el Movimiento Cooperativo

La Alianza Cooperativa Internacional (2022), argumenta que, en el contexto de la rápida transformación económica, la digitalización está desempeñando un papel estratégico fundamental en las empresas. Se encuentra presente en todos los sectores de actividad, tanto

en empresas grandes como en pequeñas, y tiene un impacto en todas las etapas del ciclo de valor de productos y servicios.

Dentro del movimiento cooperativo se identifican algunas iniciativas de implementación de marketplaces en el rubro comestible.

Con el objetivo de impulsar la comercialización directa de productos vascos, Eroski, cooperativa de consumo perteneciente a la Corporación Mondragón con sede en el País Vasco, España, lanzó en 2022 “Eroski Azoka”, un marketplace que permite a los productores del lugar acercar los productos a sus clientes.

Por otro lado, a nivel nacional, la Asociación de Cooperativas Argentinas Coop Ltda., cuenta con “A.C.A. Market”, sitio a través del cual cooperativas del rubro agrícola-ganadero ofrecen agro insumos de producción cooperativa.

3.2.2 El Comercio Electrónico en la Cooperativa Obrera

La Cooperativa Obrera Ltda. de Consumo y Vivienda es la cooperativa de consumo más grande de la Argentina, una entidad centenaria con más de 2.4 millones de asociados. Fue fundada en la localidad de Bahía Blanca, Provincia de Buenos Aires, donde se encuentra su sede central desde 1920.

El propósito de la entidad es brindar servicios económicos, sociales y culturales a las comunidades en donde se encuentra presente a través de sus 146 supermercados cooperativos, ubicados en 70 localidades de 7 provincias.

Se encuentra entre las 10 cadenas de supermercados más grandes del país, con una participación acumulada de 4,8% del mercado nacional y de 28,9% de las localidades donde está presente (Nielsen, 2023).

Su estrategia de expansión ha llevado a la entidad a convertirse en la cooperativa de consumo con mayor cantidad de asociados en Argentina, y la segunda más importante de

Latinoamérica.

A fines de 1998, luego de tantos años de desarrollo en el canal tradicional, decide incursionar en las ventas online para dar respuesta a los cambios en los hábitos de compra de los consumidores y como parte de su compromiso de llevar sus servicios donde se encuentra la gente. Así nace Coopernet, una herramienta pionera en la ciudad de Bahía Blanca, para realizar pedidos a través de un CD-ROM que solo requería conexión a internet para actualizar precios y para enviar los pedidos, dado que la confección de los mismos se realizaba de forma off-line. En 2002 a esta opción se le suma la posibilidad de realizar las compras 100% por internet, desde la página institucional de la cooperativa, con un surtido más amplio y actualización online.

Año a año fue sumando funcionalidades, hasta que en 2015 se decide relanzar el servicio, esta vez como "La Coope en Casa", migrando su aplicación a la plataforma de código abierto "Magento" y ampliando las categorías de productos ofrecidas anteriormente, dentro de los rubros comestibles, bebidas, perfumería y limpieza.

Tres años después, en línea a las políticas de la organización, se realiza una importante actualización y se da paso a la nueva versión del sitio, esta vez íntegramente desarrollado con sistemas propios. Con la novedad, se decide llevar el servicio fuera de Bahía Blanca, dando el primer paso de regionalización para el canal online. Es así como La Coope en Casa desembarca en la ciudad del Neuquén, una plaza altamente competitiva por el gran número de supermercados con presencia online que ya existían en ese momento.

En la actualidad, la venta online de consumibles se concreta en 14 localidades de la región en donde la cooperativa opera.

3.2.2.1 Coopehogar.coop, el sitio de comercio electrónico de artículos no comestibles de Cooperativa Obrera

20 años de experiencia en el rubro fueron suficientes para que la Cooperativa Obrera decidiera conformar un equipo multidisciplinario con el objetivo de desarrollar un nuevo sitio

de ventas por internet, que incorporara al canal el rubro de productos no comestibles.

Como parte de la estrategia comercial, el sitio se puso en línea con un surtido compuesto por el 20% de las categorías que representaban al momento el 80% de la venta de productos no comestibles, incluyendo telefonía móvil, video TV, artículos de informática, línea blanca, electrodomésticos, herramientas eléctricas, y tiempo libre, como las más representativas.

Coopehogar.coop fue lanzado en octubre de 2019, inicialmente en las localidades de Bahía Blanca, General Daniel Cerri, Ingeniero White y Punta Alta, con la intención de llevarlo en los siguientes 2 años a toda la región donde Cooperativa Obrera prestaba servicio hasta el momento.

Esta estrategia de expansión del servicio, afectada por la pandemia COVID19, finalmente se terminó de concretar en 3 meses, a través de procesos manuales que posteriormente fueron reemplazados por sistemas automatizados. El avance se dio de forma acelerada en pos de colaborar con todos los consumidores que, para evitar el contacto estrecho con otras personas o por las restricciones gubernamentales establecidas para la venta en locales físicos, se vieron obligados a cambiar la forma en que se abastecían hasta el momento.

A partir del 1 de julio de 2020, el surtido más completo de artículos del hogar y tecnología que ofrece La Coope quedó a disposición de los consumidores de más de 70 localidades, pudiendo acceder de forma remota a través de Coopehogar.coop.

4. Metodología

4.1 Tipo de Estudio

La metodología elegida para realizar este trabajo es el estudio de caso.

Según Yin (2014) el estudio de casos es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. No se trata tan sólo de una técnica para la recolección de datos, ni de una característica del planeamiento, sino una estrategia de investigación integral.

Es necesario considerar que con este tipo de metodología se busca comprender la interacción entre las distintas partes de un sistema, de las características importantes de éste (Hartley, 2004), así como ampliar y generalizar teorías y no enumerar frecuencias estadísticas (Yin, 2014).

Según Castro Monge (2014) se trata de un estudio exploratorio, de un único caso, ya que se pretende describir la incidencia de la incorporación de un marketplace en un sitio de e-commerce ya en funcionamiento. A su vez, se aborda con una perspectiva explicativa, dado que “se analizan vínculos operativos cuya evolución debe seguirse a lo largo del tiempo, y no simplemente frecuencias o incidencias” (Yin, 2014; Yacuzzi, 2005).

Por su parte, Cepeda Carrión (2006) advierte que, en este tipo de casos, en los que se analizan de forma intensiva una o pocas entidades, en situaciones actuales, se aplica un enfoque positivista. En este tipo de trabajos los resultados obtenidos dependen de la capacidad de integración del investigador.

En resumen, el estudio de casos es el método adecuado para este trabajo en el que se pretende estudiar un fenómeno complejo e incierto (Villarreal Larrinaga & Landeta Rodríguez, 2010).

4.2 Unidad de Análisis

La unidad de análisis es la implementación de un marketplace en el sitio de comercio electrónico Coopehogar.coop, el sitio de ventas por internet de artículos del hogar y tecnología de Cooperativa Obrera.

El negocio cuenta con dos modalidades de entrega de pedidos: envío a domicilio y retiro en tienda física. La primera se encuentra bonificada, y representa un atributo diferencial para que los usuarios lo elijan. La segunda, una de las mayores fortalezas del servicio, dado que cuenta con más de 90 sucursales en donde los consumidores pueden acceder a su pedido en horarios muy convenientes y permite el ahorro del costo logístico de última milla.

La facturación de los pedidos se realiza de forma automática al momento de finalizarlos. Esta forma de operar fue una incorporación innovadora para Cooperativa Obrera, que hasta ese entonces realizaba los cobros de La Coope en Casa al momento de realizar la entrega de los pedidos, y que a partir de ese momento comenzó a transaccionar a través de un gateway de pago, aplicando el precio vigente al momento de realizar la compra.

En relación a los precios, Coopehogar.coop se rige por la política diferencial de la organización, a través de la cual beneficia a sus asociados otorgando valores inferiores a los del resto de sus consumidores. Para acceder a estos precios, el sitio brinda la posibilidad de asociarse al finalizar el proceso de registro.

Debido a que la selección de la unidad de análisis no es aleatoria, el muestreo se determina por conveniencia (Casal & Mateu, 2003).

4.3 Informantes

Para el desarrollo de este proyecto, se contó con la colaboración de dos informantes, ambos funcionarios de Cooperativa Obrera. Por un lado, el jefe del área de Comercio Electrónico de la Gerencia de Supermercados (en adelante, el informante A), quien se encuentra trabajando en La Coope desde hace más de 17 años y hace más de 4 en el actual rol.

Además, se desempeña como docente en la Universidad Nacional del Sur, en la materia de Cooperativas, Mutuales y otros entes de la Economía Social. El informante S, jefe de Desarrollo de la Gerencia de Sistemas, cuenta con una carrera de 18 años en la entidad y 14 en su función actual. Ambos fueron parte del equipo multidisciplinario que llevó adelante el proyecto de lanzamiento de Coopehogar.coop.

4.4 Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos

La recolección de datos cuantitativa se realizó a través del análisis sistemático de las bases informáticas de la organización, de los recursos disponibles y de los vínculos comerciales.

Asimismo, se realizaron entrevistas semiestructuradas² a los informantes, las cuales se materializaron a través de cuestionarios diferenciados, con preguntas específicas para cada uno de ellos en función de su área de experiencia.

Adicionalmente, a través de la observación directa se obtuvieron datos cualitativos del negocio y del mercado.

4.5 Alcance

4.5.1 Temporal

Actualidad.

4.5.2 Geográfico

República Argentina.

² Ver Anexos I y II

4.6 Metodologías para el análisis de los datos

Se abordó la investigación con una técnica cualitativa para, a partir de la observación y el análisis de las fuentes de información recolectadas, demostrar la factibilidad de la incorporación de un marketplace a Coopehogar.coop.

5. Análisis de datos

5.1 Descripción del proyecto

El abastecimiento para la Cooperativa Obrera se gestiona desde la Gerencia de Compras, área dividida en equipos de trabajo por “Unidades Virtuales de Negocio” (en adelante UVN), compuestos por funcionarios responsables de realizar acuerdos comerciales beneficiosos para los asociados que la componen.

Los integrantes de la UVN “Non food” son los responsables de la compra de mercadería de los rubros que se comercializan en Coopehogar.coop, y en los sectores de las sucursales físicas. Son ellos quienes iniciarán el contacto con las distintas cooperativas que ofrecen líneas de productos con potencial para incorporarse a través del marketplace.

Varias de estas entidades ya han tomado contacto en alguna oportunidad con La Coope, pero por distintos motivos, entre ellos su baja rotación en relación a los costos de almacenamiento, no se ha llegado a acuerdos comerciales convenientes para ambas partes.

A partir de la introducción de este nuevo proyecto, y despejando la variable “espacio” en los propios depósitos de la organización, se volverá a contactar a estas cooperativas y se generará una primera aproximación con otras con las que nunca se había tomado contacto.

Serán 16 las cooperativas a incorporar a la operatoria, las cuales ofrecerán más de 1400 productos pertenecientes a los rubros bazar, muebles, juguetería, electrodomésticos, entre otros que ya se ofrecen en la página web. Asimismo, a través de esta modalidad se incorporarán rubros como cristalería y cerámica, que en la actualidad no se incluyen por dificultades en su almacenamiento y manipulación; indumentaria, categoría que no se ha desarrollado hasta ahora por la exigencia que presenta almacenar curvas completas de talles, y libros, por contar con un surtido demasiado amplio que requiere una dinámica de abastecimiento y almacenamiento muy diferente a la de las categorías que administra actualmente la Cooperativa Obrera.

El acuerdo comercial determinará las condiciones a cumplir entre ambas partes para comenzar a operar en conjunto. El alta de las cooperativas como proveedoras de productos se

concretará en la Gerencia de Compras, como es habitual, así como el alta de artículos a incorporar, la carga de los plazos de pago acordados y la habilitación para la venta a través de marketplace. También se dejará asentado que la mercadería permanecerá en poder del proveedor hasta tanto se concrete una venta, y que la entrega deberá realizarse en un centro logístico de La Coope. Se registrarán los valores correspondientes a las multas en caso de no cumplir con las cantidades y/o tiempos de entrega acordados y, por último, se informará la comisión a favor de la entidad por la venta en el marketplace, a descontarse del valor de la mercadería vendida.

El software que se utiliza actualmente para el abastecimiento de la mercadería cuenta con todas las funcionalidades para cumplir con estos requerimientos, a excepción de la marca para comercializar a través del marketplace, que será incorporada y estará enlazada a la extranet, sitio online provisto por La Coope, a través del cual las cooperativas deberán acceder con usuario y clave únicos. Allí completarán una serie de datos determinados en conjunto entre las Gerencias de Compras, Logística y el Área de E-commerce, obligatorios para que sus productos se visualicen en el sitio, para el correcto funcionamiento de la cadena de abastecimiento y para brindar un servicio de calidad de cara a los usuarios.

En primera instancia, seleccionarán las referencias que se encuentren disponibles dentro del listado de artículos habilitados para ser ofrecidos en el sitio. Cada cooperativa podrá ver sólo los productos que acordó comercializar con la Gerencia de Compras.

Una vez concretado este paso, se completará el módulo de stock, en el cual será necesario informar la cantidad y la vigencia en la que se compromete a mantener la disponibilidad de ese stock. Como esta información tendrá un impacto directo en la página web, el sistema solicitará la aprobación al área de E-commerce, desde donde se realizará el control final y se determinará si se encuentra apto para ofrecerse a los consumidores.

En el tercer módulo, el de precios, se completará el costo de cada artículo y el precio de venta sugerido, así como la vigencia para cada uno de ellos. Del control y aprobación de estos valores se encargará la Gerencia de Compras.

Por último, se indicará el punto de entrega de la mercadería. Como el sistema de abastecimiento de la UVN “Non Food” tiene centro en el “Depósito Hogar Bahía Blanca”, se establece como condición obligatoria que todos los proveedores realicen la entrega en ese centro. A futuro podrían considerarse otros puntos disponibles en CABA, Cipolletti, Villa María y Comodoro Rivadavia, lo que, según el informante S, supondría un cambio muy importante en la lógica actual del sistema, por lo que se decide dejar para una instancia posterior.

“...si se va a unificar todo en los centros de distribución de Cooperativa, [estaría] perfecto, porque es parte del proceso actual, y el único cambio es contemplar dentro de los tiempos de demora, la demora que hay de entrega desde los centros donde entreguen las cooperativas al centro de distribución de Cooperativa Obrera. En caso de querer hacerse desde los otros centros [...] empieza a ser más complejo, en términos de recursos, de cómo influye la información, de asegurarnos que la información viaje como corresponde, que no se pierda nada en el camino. Es factible, pero mucho más ambicioso.”

Será necesario establecer la cantidad de días en los que se realizará la entrega de la mercadería, para que automáticamente se sume a los tiempos de la logística interna y se establezca el lead time³ definitivo hasta la entrega del pedido al consumidor. La aprobación final para esta información la otorgará la Gerencia de Logística.

Para lograr un proceso de altas eficiente, se generará un sistema de alertas que informará a cada sector cuando se requiera su intervención y aprobación de la información provista por cada cooperativa. Para que los artículos se publiquen en Coopehogar.coop será necesario que todos los módulos se encuentren aprobados.

Una vez aprobados todos los módulos, los productos comenzarán a visualizarse en el sitio. Los mismos podrán encontrarse en una categoría especial llamada “Productos

³ Período de tiempo que transcurre desde el momento en que se inicia un proceso o una orden de producción hasta que se completa y se obtiene el producto o servicio final

cooperativos”, así como en las sub categorías de productos de cada rubro, identificados con una marca en su ficha de producto que informará sobre su condición especial dentro del sitio. Cada uno de ellos contará con imágenes ilustrativas y atributos descriptivos para facilitar la decisión de compra al usuario, así como videos y manuales de uso para optimizar su experiencia en el sitio. Toda esta información la proveerá cada cooperativa y será incorporada por el Área de E-commerce a través del software de catalogación que ya se encuentra preparado para esto y en correcto funcionamiento.

Tabla 1: Módulos de gestión de productos en extranet

Módulo	Información	Aprobación
Producto	Selección de artículos Imágenes y atributos	Área de E-commerce
Stock	Definición de stock disponible Vigencia del stock	Área de E-commerce
Precio	Costo Vigencia del costo Precio de venta sugerido Vigencia del precio de venta sugerido	Gerencia de Compras
Logística	Días de demora (adicionales a logística de CO), lead time	Gerencia de Logística

Fuente: elaboración propia.

A partir de ese momento los productos podrán ser adquiridos por los usuarios de Coopehogar.coop, quienes encontrarán los atributos detallados de cada referencia, así como los medios de pago y la financiación disponible en cada caso. Cabe aclarar que serán incluidos en la dinámica comercial de Cooperativa Obrera, por lo que podrán adquirirse con cualquiera de los medios de pago habilitados en el sitio, y se les aplicarán los beneficios y condiciones de financiación acordados con distintas entidades financieras para promover su adquisición.

Una vez elegidos los productos e incorporados al carrito de compra se iniciará el último tramo del circuito dentro del sitio, avanzando en tres pasos que le permitirán concretar la transacción. El consumidor deberá seleccionar:

1. La localidad donde recibirá el pedido y el método de entrega preferido para la ocasión, siendo las opciones el retiro en alguna de las sucursales de La Coope o envío a domicilio. Allí también podrá autorizar a otra persona para recibirlo (en caso de envío a domicilio) y la franja horaria de su conveniencia.
2. El tipo de factura, dependiendo de su condición impositiva.
3. El medio de pago con el que decidirá realizar el pago, pudiendo elegir tarjeta de crédito, tarjeta de débito, credenciales de La Coope o la aplicación miCoope.

Vale aclarar que ante un carrito de compra que presente una combinación de productos, tanto de stock propio como de marketplace, la fecha de entrega del pedido completo será la de mayor demora, dado que deberá consolidarse en el centro de distribución logístico de Cooperativa Obrera. Esto, según lo conversado con el informante S, evitará un cambio de lógica significativo en los sistemas que sólo están preparados para enviar de forma unificada los pedidos a cliente y/o sucursales físicas.

Una vez completados los datos mencionados, accederá a una pantalla final en la que se mostrará un resumen de la compra para su control final. Si no requiriera ningún tipo de modificación, podrá seleccionar un botón en el que se indicará que finalizará la compra. Esa interacción ejecutará una serie de procesos automáticos que validarán los datos de la operación, especialmente el stock disponible para concretarla y la información recolectada sobre el medio de pago.

Debido a la variedad de medios de pagos ofrecidos, Coopehogar.coop opera con dos gateways de pago para el procesamiento de sus operaciones. Por un lado “Payway”, producto de “Prisma medios de pago”, a través del cual transacciona con tarjetas nacionales e internacionales, y el cual se complementa con el servicio de “Cybersource” como método

antifraude. Por otro, el provisto por “Nueva Card S.A.”, emisora, administradora y financiadora de la tarjeta de crédito “Coopeplus”, cuyo titular es la Cooperativa Obrera. Además, a través de sistemas internos se validan aquellas transacciones que ejecuten consumidores eligiendo como medio de pago algún tipo de credencial emitida por la propia empresa.

Al cerrar un pedido se enviarán dos correos electrónicos automáticos al usuario: el primero confirmará el pedido, incluyendo toda la información relevante del mismo: número de pedido, artículos incluidos, precio, valor total, datos de entrega acordados, entre otros; y el segundo incluirá la factura electrónica.

En el planteo de este proyecto se propone que la facturación al consumidor la concrete la Cooperativa Obrera, considerando que cuenta con la infraestructura y sistemas necesarios para realizarlo sin incurrir en gastos de operación, que los pedidos podrán combinarse con mercadería en stock, y que el traslado de este proceso a las cooperativas podría representar una barrera para la concreción de la alianza comercial. Ante el planteo de esta condición, ambos informantes concuerdan en que es la alternativa más acertada para el proyecto.

En relación al proceso operativo, de forma automática se descontarán las unidades adquiridas del stock digital disponible y al finalizar el día operativo se le enviará una orden de compra cerrada al proveedor con la información necesaria para preparar el pedido. Este documento digital incluirá, entre otros datos, cantidad, código interno, costo y descripción de los productos, los números de pedido a los que corresponden, así como la fecha acordada de entrega a cliente y la fecha y centro donde debe entregarse la mercadería. La decisión del medio a través del cual enviar la información a las cooperativas surge de la entrevista realizada al informante S, quien advirtió que otras formas de concretarlo, por ejemplo, a través de un correo electrónico, no son recomendables por cuestiones de eficiencia y seguridad informática.

Según sus palabras:

“... los mails tienen problemas de spam, tienen problemas que atrás de eso hay un servidor de mail, hay clientes de mail que podrían fallar, con lo cual creo que es mejorable el proceso en ese sentido, pudiendo generar una orden de compra como se hace con los

proveedores habitualmente, los cuales van por un canal más controlado y más seguro que se hace digitalmente también, donde se informan cantidades vendidas, precios, costos, etc.”

A su vez, los integrantes de las distintas áreas comerciales de La Coope podrán acceder a esta información a través del backoffice de ecommerce que se utiliza en la actualidad. La consulta incluirá la siguiente información: número y titular del pedido, datos de contacto, número de artículo, descripción, cantidad adquirida, cooperativa proveedora, fecha y lugar de entrega, datos de facturación, fecha y hora de ingreso de la mercadería, fecha y hora de despacho a sucursal, fecha y hora de llegada a la sucursal, fecha y hora de despacho o entrega de la mercadería.

Los pedidos serán entregados en los plazos y lugares acordados para iniciar el circuito logístico interno. 48 hs. hábiles antes del vencimiento de la fecha de entrega de la mercadería, se activará una notificación en el backoffice de e-commerce que alertará al equipo de gestión para hacer las averiguaciones correspondientes para tratar de prevenir desvíos. En caso que no se cumpla con los tiempos pactados, el sistema registrará el incumplimiento y descontará del pago mensual el importe correspondiente a la multa.

El control de la mercadería será responsabilidad de Cooperativa Obrera en su ingreso, pudiendo detectar en esa instancia si se encuentra en perfectas condiciones y apta para la entrega a cliente. Si se detectara alguna anomalía, la mercadería será rechazada y devuelta al proveedor, siendo éste el responsable de reprogramar una nueva entrega en los mínimos tiempos posibles para cumplir con los acordados con el usuario. Si por el contrario no se detectara a tiempo el inconveniente, en los siguientes pasos del circuito interno o por el mismo usuario, La Coope deberá tomar la responsabilidad de ofrecer la posibilidad de cambio o devolución.

Una vez ingresada la mercadería en el circuito operativo actual, se enviará a la sucursal correspondiente en función de la agenda de carga estipulada. Una vez en sucursal se realizará la recepción de la mercadería con los controles correspondientes, y se dejará registro informático en el sistema de pedidos de E-commerce (actualmente en funcionamiento). Esta

acción impactará directamente en aquellas personas que hayan solicitado retirar su pedido en sucursal, ya que automáticamente se les enviará un correo electrónico en el cual se indicará que se encuentra listo para ser retirado. Para aquellos casos que se haya seleccionado la modalidad envío a domicilio se cumplirá con la fecha pactada, a menos que la mercadería se reciba de forma anticipada, oportunidad para contactarse con el consumidor y ofrecerle una entrega temprana si es de su interés.

Con la mercadería en su poder, el usuario podrá detectar algún desperfecto o característica que no fuera de su agrado. En caso que esto suceda, podrá comunicarse con La Coope a través de los distintos medios habilitados para tal fin, siendo estos:

- La línea telefónica rotativa 0-800, que ofrece distintas opciones de contacto en función de la necesidad del consumidor. Entre las primeras se encuentra la de Coopehogar.coop, y al seleccionarla se comunicará directamente con un operador de atención al consumidor propio del sector.
- Whatsapp integrado con un chatbot⁴ que responde preguntas frecuentes relacionadas con el servicio de forma automática, y que deriva en un operador de atención al consumidor si se requiere asistencia personalizada.
- El formulario de contacto disponible en el sitio, en el cual se podrá seleccionar una de las opciones predeterminadas de contacto y se le asignará un número de seguimiento.
- El botón de arrepentimiento, incluido a partir de la Resolución 424/2020 de la Secretaría de Comercio Interior Argentina, a través del cual se podrá solicitar formalmente la cancelación del pedido.
- La casilla de correo soporte@coopehogar.coop, desde la cual recibirán un número de seguimiento de las mismas características que el brindado a través del formulario de consulta.

⁴ Este tipo de tecnologías se reflejan en un asistente virtual que puede mantener comunicación con los usuarios o clientes por medio de una aplicación de mensajería y en algunos casos puede usarse en sitios web y otras aplicaciones. (*Cómo Mejorar La Atención Al Cliente Con Chatbots En WhatsApp*, 2023)

En todos los casos la comunicación derivará en una atención personalizada por parte del personal de Coopehogar.coop, y desde el sector se analizará cada uno de ellos y dará una respuesta a medida.

Además, los consumidores tendrán la posibilidad de acercarse a cualquiera de las sucursales de Cooperativa Obrera con sector Coopehogar para recibir atención presencial personalizada con los asesores especializados. En caso de solicitar un cambio de producto, será allí donde lo analicen y determinen si corresponde o no concretarlo, en función de los parámetros establecidos en los “Términos y Condiciones de uso” informados en el sitio.

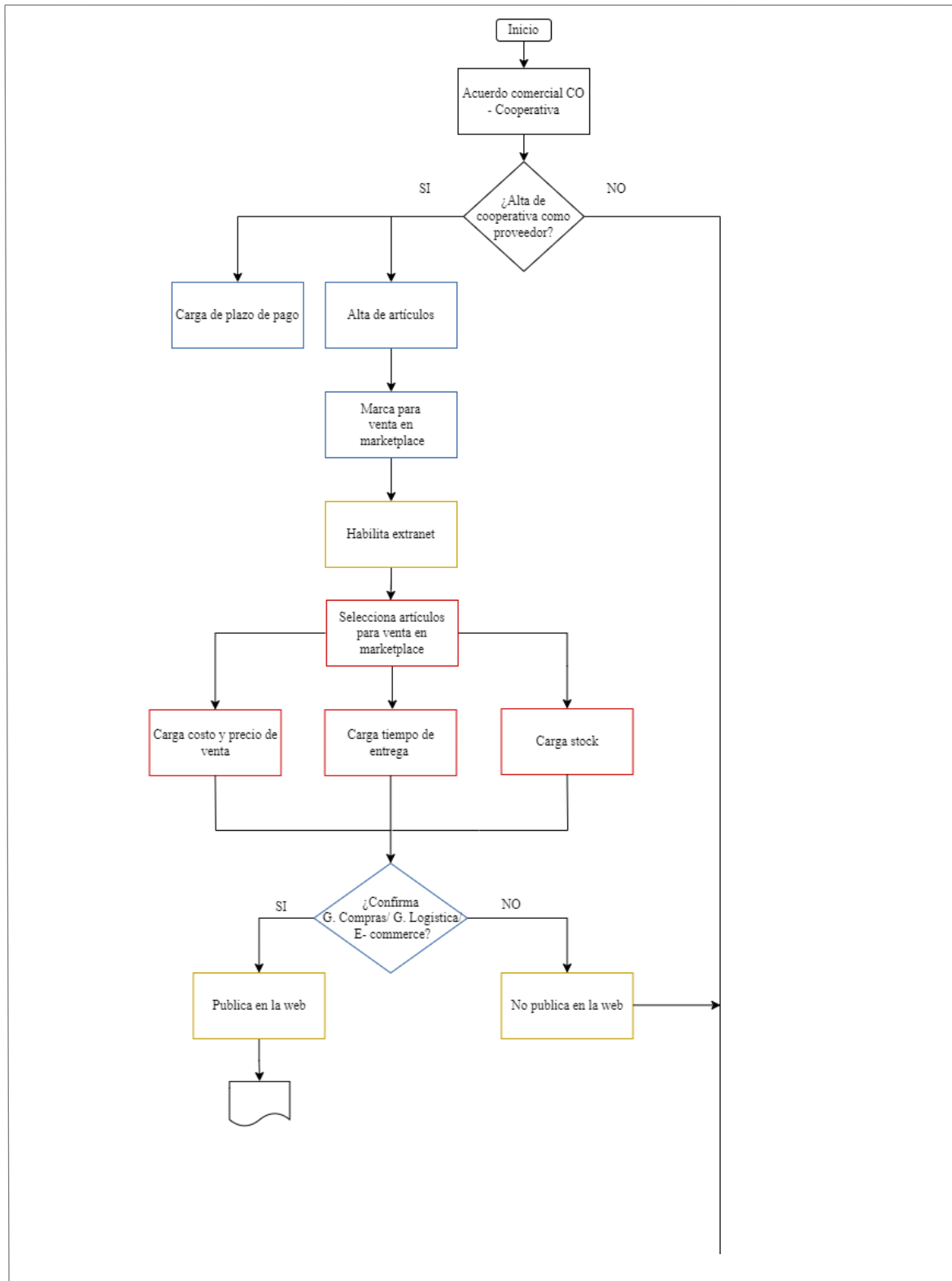
Si reuniera las condiciones necesarias para realizarlo, entre ellas que no hayan pasado más de 10 días desde la entrega del pedido, se le ofrecerá la posibilidad de cambiarlo por otro producto, por una orden de compra o realizar la devolución del dinero, reversando la operación original. Una vez pasados los diez días, cualquier producto entrará en período de garantía, por lo que, ante el contacto del consumidor, se le brindarán los datos de la cooperativa proveedora del mismo.

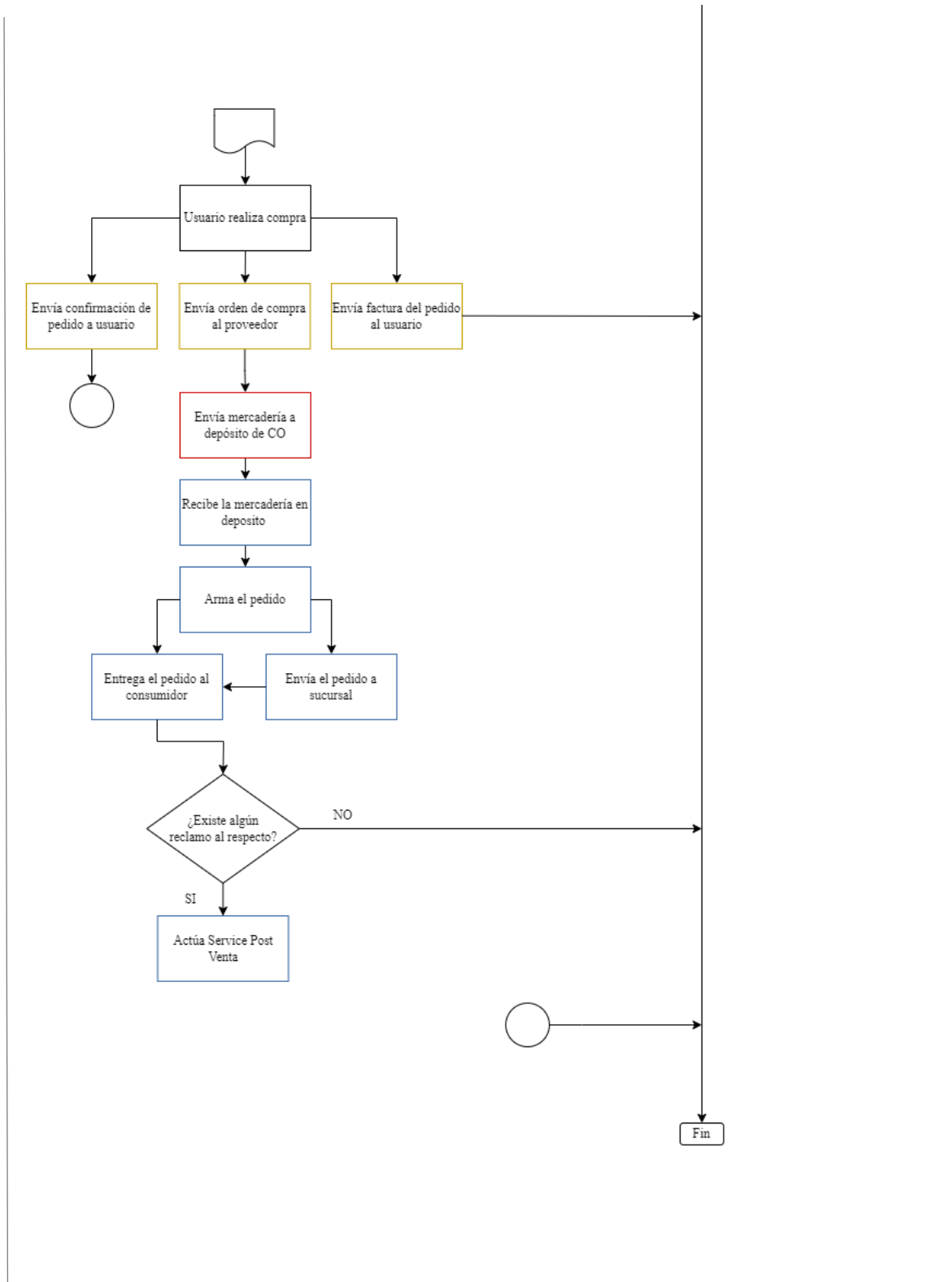
Esta fase del proceso será responsabilidad del área de “Service postventa”, que gestionará los reclamos posteriores a la entrega de un producto. Para cubrir la región geográfica donde la Cooperativa Obrera llega con su propuesta, se encuentra descentralizada en tres regiones comerciales que le permiten ocuparse del volumen de consultas y reclamos de forma eficiente.

Como instancia final, para medir el grado de satisfacción de los usuarios, pasadas las setenta y dos horas de la fecha de entrega de los pedidos recibirán una encuesta relacionada a su experiencia de compra. Las respuestas serán analizadas a diario por el sector de Coopehogar.coop para detectar posibles desvíos y encontrar posibilidades de mejora en el servicio.

Para una mejor comprensión, en la figura 3 se puede observar el desarrollo del proceso descrito en este capítulo. En azul se encuentran identificadas las acciones que llevará a cabo la Cooperativa Obrera, en rojo las acciones a cargo de las cooperativas proveedoras, y en amarillo aquellas que se ejecutan automáticamente por el sistema informático.

Figura 3: Proceso operativo del marketplace de productos cooperativos en Coopehogar.coop





Fuente: elaboración propia.

5.2 Recursos informáticos necesarios para el proyecto

En la actualidad, el 80% de los sistemas que utiliza la empresa se crearon bajo una política de desarrollo propio, con utilización de herramientas de software libre y sistema operativo Linux. Son más de 60 los profesionales que se desempeñan en la Gerencia de Sistemas y dan servicio al resto de las áreas de la organización en materia de recursos informáticos. Esto permite dar respuesta a las necesidades de cada sector de forma ágil y precisa, generando herramientas realizadas a medida, en un contexto de permanente cambio e innovación tecnológica.

Los sistemas de gestión internos que se encuentran funcionando cubren las principales necesidades del proceso propuesto en este documento. La plataforma de e-commerce, compuesta por un backend que permite la gestión de pedidos, la visualización del sitio, sus secciones, los puntos de retiro, franjas horarias del servicio, cupos de pedidos, etc.; y el frontend, lo que el usuario ve. Este último está desarrollado en Angular, framework de código abierto, lo que permite la carga progresiva de componentes y que hace que el sitio tenga un tiempo de carga promedio menor al del mercado. A las funciones existentes se deberán incorporar: el sistema de notificaciones para alertar posibles incumplimientos de entrega por parte de los proveedores y la consulta de pedidos del tipo marketplace.

Esta plataforma “on premises”⁵ se encuentra almacenada en servidores propios de la entidad, lo que otorga independencia, controles de seguridad implementados a medida, y la capacidad de almacenaje necesaria para un negocio digital de semejante magnitud. Asimismo, consume micro servicios de otros sectores que permiten el funcionamiento integrado, por

⁵ On-premises: abreviado on-prem, denomina un modelo de licencia y de uso del software basado en el servidor o programas de ordenador que el cliente o el titular de la licencia instala en su propio entorno informático. (Digital guide Ionos, 2020)

ejemplo: servicios de gateways de pago y antifraude, validación y facturación contra la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP)⁶, WMS⁷ de depósito y sucursales, etc.

El sistema de compras cuenta con las herramientas apropiadas para el ingreso de información de cualquier proveedor para generar su alta en Cooperativa Obrera. Esto alimenta el masterdata central desde donde tanto e-commerce como el sistema de puntos de venta físico toma atributos, descripciones, precios y promociones para los artículos disponibles. Con la incorporación del marketplace surge la necesidad de incluir un nuevo campo al inicio de este proceso en el que se indicará si la cooperativa comercializará sus productos bajo esta modalidad. Esta indicación será la que habilitará al proveedor a utilizar el módulo de acceso externo, o extranet.

La herramienta de acceso para las cooperativas proveedoras se desarrollará por completo, dado que actualmente no existe nada similar, y deberá contar con todos los campos indicados en la descripción del proyecto para cumplir con los requerimientos de cada área.

En relación al resto de los sistemas, se encuentran preparados para cumplir con lo descrito en el proceso.

Debido a que se decidió avanzar con la entrega centralizada de la mercadería y la consolidación de pedidos en un mismo lugar, no se requiere inversión, configuración e instalación de hardware para este proyecto.

Distintas serían las condiciones si a futuro se contemplara la incorporación de nuevos puntos de entrega de mercadería, así como otro tipo de proveedores (no cooperativos) al negocio, ya que debería modificarse la operatoria y, por consecuencia, los requerimientos en relación a recursos informáticos serían distintos.

⁶ Organismo de recaudación de impuestos autárquico del Estado argentino dependiente del Ministerio de Economía.

⁷ Del inglés “Warehouse Management System”, se refiere al sistema de gestión de almacenamiento logístico.

“En lo que refiere a recursos técnicos, como esto (el marketplace) está montado en un proyecto que ya existe (Coopehogar.coop), no requiere nada especial excepto que se quiera implementar la recepción [de mercadería] en depósitos alternativos que no sean el centro de distribución de Cooperativa Obrera. En ese caso, esos depósitos deberían contar con un hardware necesario para poder soportar el software, [...] además de un servidor, una red wifi, capturadores de datos, impresoras de etiquetas, impresoras láser. Eso en cada depósito que quiera implementarse, además de la capacitación al personal. Además, recursos del área de soporte de sistemas que son los que se ocupan de la instalación de esos equipos, configuración e instalación.”

El informante S pronostica 3 meses y medio de trabajo para un equipo conformado a medida y con dedicación exclusiva a tiempo completo en el proyecto. Considera necesario que esté compuesto por 3 desarrolladores senior: un programador frontend web, un programador backend web y un fullstack web; además de una persona especializada en interfaz y experiencia de usuario (UX/UI).

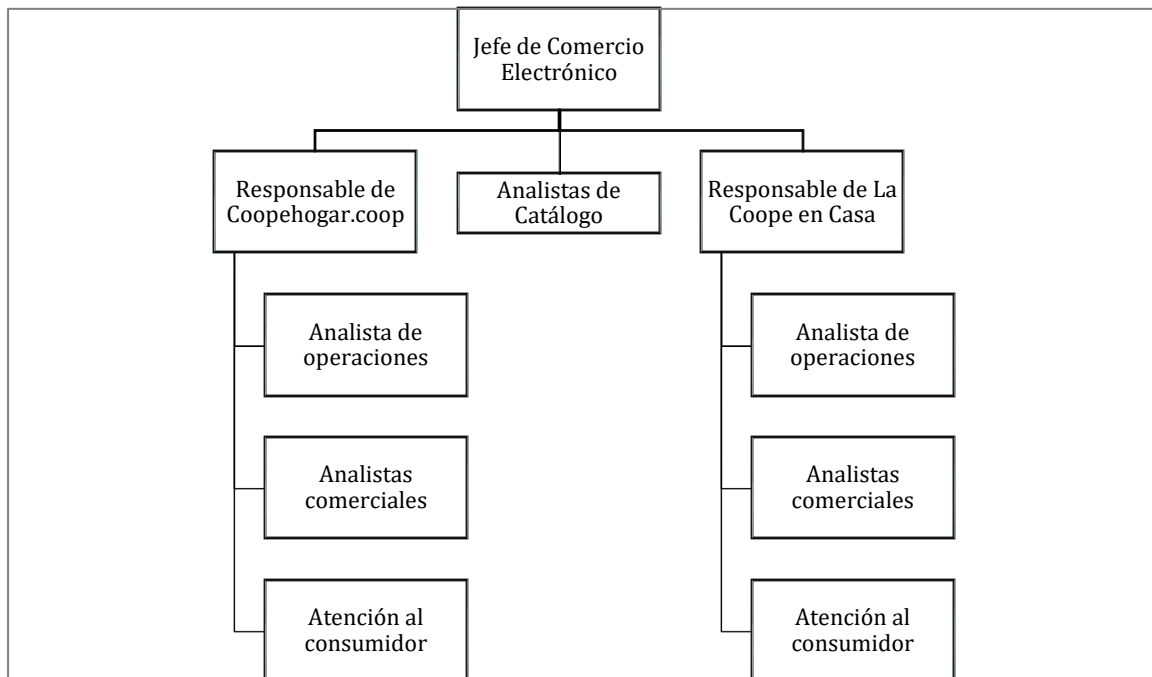
Asimismo, como en la Gerencia de Sistemas de la Cooperativa Obrera se trabaja bajo metodologías ágiles, y los proyectos digitales específicamente con metodología Scrum, completaría la estructura del área un Scrum Master. Esta figura será la responsable de asegurarse que el proyecto avance respetando la metodología, y de cumplir con la ejecución de los “sprints”⁸ quincenales en conjunto con el resto del equipo Scrum. Según lo mencionado anteriormente, serán aproximadamente siete “sprints” los que deberán llevarse a cabo para desarrollar el proyecto por completo.

⁸ Período de tiempo fijo y corto durante el cual un equipo de desarrollo trabaja en la creación de un conjunto específico de funcionalidades o características para un proyecto

5.3 Equipo de gestión central para el proyecto

El área de Comercio Electrónico de La Coope fue formada hace poco más de 4 años, cuando la empresa tomó la decisión estratégica de llevar su propuesta a otro nivel. Si bien en sus inicios la estructura se encontraba compuesta sólo por cuatro personas, en la actualidad son trece las que se desempeñan en roles de gestión para el desarrollo de los negocios digitales.

Figura 4: Organigrama del área de Comercio Electrónico



Fuente: elaboración propia en base a la entrevista al informante A.

Liderados por un jefe de área, cada uno de ellos se encuentra encabezado por un responsable de sector, cuyo rol es el de coordinar el trabajo de los equipos en pos de los objetivos generales del comercio electrónico y los específicos de cada negocio, así como establecer un contacto fluido y constante con las distintas áreas de la organización para motorizar su desarrollo y crecimiento.

Cada equipo cuenta con un analista de operaciones, cuya responsabilidad principal es realizar el seguimiento y trazado de todos los pedidos online. Administrar el stock, resolver desvíos de la operación, configuración de franjas y cupos del servicio, estar en permanente contacto con sucursales y depósitos, son tareas complementarias que permiten lograrlo.

Lo acompañan dos analistas comerciales por negocio, quienes se encargan fundamentalmente de gestionar las herramientas de comercialización vigentes y del análisis permanente del mercado para detectar tendencias y potenciales incorporaciones. Entre sus tareas se encuentran la representación de ofertas y promociones en el sitio acordada con las áreas de comercialización y compras, la administración del árbol de categorías y surtido, el análisis del desempeño de los medios de pago, gateways y antifraude, así como el desarrollo de campañas de e-mail marketing.

Completa el equipo de cada negocio una persona abocada a la atención al cliente. Sus tareas se centran en dar respuestas a los consumidores a través de los distintos medios de contacto disponibles, así sea para resolver desvíos, para asesorar sobre productos o para guiar en el proceso de compra dentro del sitio.

Por último, deben considerarse las dos personas que se ocupan de la catalogación de todos los productos que se ofrecen en ambos sitios, cuya ocupación diaria se basa en el contacto con proveedores y la gerencia de compras para solicitar imágenes, videos y atributos principales de cada referencia, que luego incorporan en el sistema de gestión creado específicamente para ello.

Existe un recurso que no depende directamente del sector, el Dueño de Producto, que intercede entre los líderes del negocio y el área de sistemas para establecer las prioridades de desarrollo según los objetivos del Gerente de Supermercados para el Comercio Electrónico. Su rol no es exclusivo para el área, sino que también prioriza y avanza con los desarrollos de otros negocios y proyectos digitales de la entidad.

Para la incorporación de esta novedad a Coopehogar.coop, el informante A, propone iniciar con la estructura actual, dado que el proceso no implicaría un incremento considerable en las tareas del sector y podrían absorberse por el puesto del analista de operaciones. Sin

embargo, advierte la necesidad de incorporar un recurso adicional con perfil de similares características al cumplir el primer año de funcionamiento, acompañando el volumen de operaciones previsto en el proyecto.

“Yo entiendo que en una primera instancia podemos salir con el proyecto con la estructura que tenemos. En el corto plazo, no dejaría transcurrir mucho, incorporaría para empezar a capacitar a un analista de operaciones, para que primero conozca lo que tenemos, de paso tenemos un backup en el puesto y segundo empezar a profundizar las particularidades del nuevo proyecto.”

Con el objetivo de realizar una integración armónica para ambas partes, el sector de Coopehogar.coop confeccionará un manual de uso del sistema creado para el proyecto, así como brindará atención personalizada para identificar puntos de mejora en el proceso y la necesidad de realizar capacitaciones sobre temáticas específicas relacionadas con el comercio electrónico.

5.4 Estrategia de marketing y comunicación para el proyecto

La estrategia de comunicación comercial e institucional de Cooperativa Obrera se define y gestiona de forma centralizada en el área de Comercialización. Es este sector el que desarrolla las campañas de difusión a través de medios tradicionales y digitales, que dan a conocer todos los servicios, beneficios y acciones comerciales de la entidad, así como los eventos vinculados a su identidad cooperativa.

Dentro de la inversión que se realiza para la propuesta comercial de La Coope, se considera la necesaria para Coopehogar.coop. Existen principalmente dos enfoques en lo que a este negocio digital respecta: el branding, o gestión de marca y la promoción comercial. Si bien el sitio se encuentra vigente hace casi 4 años, existen localidades y sectores de la población que aún lo desconocen, y se considera necesario resaltar sus atributos principales, para instalarse y desarrollar su posicionamiento en la mente de los consumidores.

Para lograrlo, se aprovecha la capilaridad que se ha alcanzado a través de las 146 sucursales físicas, en donde se invita a utilizar la página web desde los soportes de comunicación diseñados para tal fin, hasta el boca a boca generado por los empleados del lugar. Además, existe una pauta en medios tradicionales que incluye diarios, radio y televisión, principalmente enfocada en el prime time, para llegar al público que sigue eligiéndolos como fuente primaria de información, sobre todo en localidades más pequeñas y menos evolucionadas en el aspecto digital. Cabe aclarar que la inversión en estos medios ha ido decreciendo en los últimos años y se ha redireccionado a los medios digitales.

La presencia en redes sociales es uno de los pilares dentro de la comunicación digital de La Coope, por este motivo se diseña contenido a medida para cada una de ellas, respetando los lineamientos de marca y estrategia global de la entidad, dentro de la cual se encuentra Coopehogar.coop.

Una de las redes con mayor conteo de seguidores es Facebook (más de 450.000), con un perfil activo desde 2018, en el que se publica contenido geoposicionado en función de los objetivos establecidos para cada región donde la empresa está presente. Este espacio será fundamental para la difusión del lanzamiento del marketplace, dado que es la red que hasta el momento ha generado la mayor masa crítica dentro del plano digital.

Luego de 5 años de experiencia en esa plataforma, se decidió sumar a la estrategia de redes sociales el perfil de empresa en Instagram, en el cual se comparte contenido hecho a medida para el público que la consume, especialmente videos cortos, encuestas, y publicaciones que permiten la interacción con los usuarios.

También los consumidores pueden encontrar en el perfil de Youtube de Cooperativa Obrera, información sobre las formas de comprar en la página web, así como pueden ser impactados por avisos publicitarios que buscan dar a conocer la marca y sus características.

Con una orientación distinta a la del resto de las redes se hace uso del perfil de LinkedIn, que hasta el momento se centra en la publicación de puestos de trabajo vacantes y momentos destacados para la empresa, vinculados a aspectos institucionales. En este caso, la alianza a

ejecutarse a través del marketplace, encuentra un espacio especial para darse a conocer en un entorno profesional y promover las bondades de la economía social y solidaria.

Por último, Whatsapp es una de las redes más utilizadas por los consumidores de Cooperativa Obrera, a través de la cual inicialmente se compartían ofertas con aquellas personas que solicitaran hacerlo, pero se decidió terminar con esta práctica para evitar el bloqueo de la cuenta. Actualmente se utiliza solo como medio de contacto.

Una de las herramientas con mayor retorno a la inversión (ROI) es la de e-mail marketing, la que permite segmentar la base de datos de consumidores y realizar campañas en las que se incluye información de interés basadas en su interacción con el sitio. Como contenido complementario se envían newsletters en los que se incluyen novedades del servicio y acciones comerciales. Esta herramienta permitirá establecer una comunicación adicional sobre los productos exclusivos del marketplace, en los que se podrá incluir información de las cooperativas que los producen.

Otro de los puntos claves que se desarrollan en relación a los medios digitales es el posicionamiento web a través de motores de búsqueda. En primer lugar, el SEO (Search Engine Optimization, o en español: optimización de los mecanismos de búsqueda), fue considerado desde el inicio del desarrollo del sitio, a través de la configuración de palabras claves (keywords), meta descripciones e imágenes optimizadas, entre otros elementos, para lograr un posicionamiento orgánico dentro de los primeros resultados de búsqueda. Por otro lado, el SEM (Search Engine Marketing o en español: mercadotecnia en motores de búsqueda), fundamentalmente desarrollado a través de Google y Facebook Ads, a través del cual se desarrollan campañas digitales pagas de distintos tipos como red de búsqueda, red de display, shopping y remarketing.

Si bien la estrategia global de comunicación de Coopehogar.coop tiene como objetivo generar tráfico al sitio y atraer a todos aquellos usuarios afines a la propuesta, se propone incluir el desarrollo de contenido específicamente relacionado con el marketplace e intercalar su difusión con el resto de los soportes.

Tabla 2: Indicadores de gestión de estrategia de comunicación digital para el marketplace

Medio / RRSS	Contenido	Frecuencia	Objetivo	KPI
Sucursales físicas	Folleto anual “Productos cooperativos” sección exclusiva	Anual	Generar tráfico al marketplace.	
Radio y TV	Spot lanzamiento	Única vez	Generar tráfico al marketplace.	
Facebook	Publicación lanzamiento	Única vez	Generar tráfico al marketplace.	Adquisición de tráfico por fuente/medio
	Publicación con información de productos y cooperativas origen.	Mensual	Venta de productos del marketplace.	Tasa de conversión
Instagram	Publicación lanzamiento	Única vez	Generar tráfico al marketplace.	Adquisición de tráfico por fuente/medio
	Reels con descripción de productos y cooperativas origen.	Mensual	Venta de productos del marketplace.	Tasa de conversión
Youtube	Spot lanzamiento	Única vez	Generar tráfico al marketplace. Venta de productos del marketplace.	Adquisición de tráfico por fuente/medio Tasa de conversión
Linkedin	Publicación lanzamiento	Única vez	Medir engagement.	CTR (Tasa de clicks) Tasa de interacción
	Folleto anual “Productos cooperativos” sección exclusiva	Anual		
E-mail marketing	Newsletter lanzamiento	Única vez	Aumentar registros en el marketplace. Generar tráfico calificado al sitio Venta de productos del marketplace. Determinar si fue satisfactoria la inversión, medir su rendimiento.	Tasa de crecimiento de registros Tasa de apertura CTR (Tasa de clicks) Tasa de conversión ROAS (Retorno de inversión en pauta)
	Newsletter selección de productos y cooperativas origen. Carritos abandonados con datos en footer de marketplace	Mensual		
Google Ads	Búsqueda	Mensual	Determinar si fue satisfactoria la inversión, medir su rendimiento. Generar tráfico calificado al sitio	ROAS (Retorno de inversión en pauta) CPA (Costo por Adquisición) CPL (Coste por Lead)
	Display	Mensual estacional (oferta)		

	Shopping	Mensual estacional (oferta)		
	Remarketing sobre usuarios que hicieron click en ads	Mensual		
Facebook Ads	Display	Mensual estacional (oferta)	Determinar si fue satisfactoria la inversión, medir su rendimiento. Generar tráfico calificado al sitio	ROAS (Retorno de inversión en pauta) CPA (Costo por Adquisición) CPL (Coste por Lead)
	Remarketing sobre usuarios que hicieron click en ads	Mensual		
Youtube Ads	Ad lanzamiento	Única vez	Determinar si fue satisfactoria la inversión, medir su rendimiento. Generar tráfico calificado al sitio	ROAS (Retorno de inversión en pauta) CPA (Costo por Adquisición) CPL (Coste por Lead)
	Ad productos cooperativas	Mensual en pauta coopehogar.coop		

Fuente: elaboración propia.

5.5 Cooperativas a incorporarse al proyecto

Como parte de su identidad cooperativa, La Coope ofrece y destaca dentro de su surtido a una gran cantidad de productos de origen cooperativo. Actualmente son un promedio de 30 cooperativas por mes las que proveen mercadería de varios rubros a la entidad, entre los que se encuentran bazar, textil y artículos del hogar.

Por distintos motivos, entre ellos los límites físicos de las sucursales y depósitos, no se realizan acuerdos comerciales por las líneas completas de productos, lo que deja un surtido con gran potencial para ser explorado con el modelo de negocio propuesto en este proyecto.

En primera instancia, se realizó una investigación sobre estas cooperativas, las ya proveedoras, con el objetivo de detectar los tipos de productos que aún no se comercializan en

Cooperativa Obrera, los rubros en los que se encuentran comprendidos y la cantidad de referencias disponibles.

Tabla 3: Cooperativas con vínculo comercial vigente con Cooperativa Obrera

Nombre	Tipo de Producto	Rubro	Industria	Referencias	Referencias en CO
Cooperativa de Trabajo La Esperanza de Monte Grande Ltda. CLER	Ventiladores, extractores y campanas	Artículos del hogar	Electrodomésticos	6	2
Cooperativa de Trabajo Creando Conciencia Ltda.	Mates, perchas y muebles de exterior	Bazar / Muebles	Productos de plástico reciclado	31	1
Cooperativa Agropecuaria Productores y Consumidores Ltda. CAPYC	Máquinas de coser y heladera	Artículos del hogar	Electrodomésticos	10	4
Cooperativa de Trabajo Renacer EX- Aurora Ltda.	Microondas, Tv y sillas plásticas	Artículos del hogar / Muebles	Electrodomésticos	9	0
Cooperativa de Trabajo Galaxia Ltda.	Campanas y extractores	Artículos del hogar	Industrial	20	3
Cooperativa de Trabajo Copacinox Ltda.	Artículos de aluminio de cocina	Bazar	Industrial	10	6
Cooperativa de Trabajo Cimarrón Ltda.	Mates, bombillas y bazar cocina	Bazar	Industrial	69	18
Cooperativa de Trabajo Cristal Avellaneda Ltda.	Vajilla vidrio	Bazar	Industrial	155	60
Total				310	94

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla 3, existen actualmente 8 proveedores cooperativos que podrían potenciar su producción y comercialización a través del marketplace, ya que cuentan con más de 200 que aún no se están ofreciendo a los asociados de La Coope. Los rubros son muy variados y hoy solo se está aprovechando comercialmente un 30% de la propuesta de productos de estas cooperativas.

Esta información se obtuvo del análisis del folleto anual “Especial de productos cooperativos” que realiza la entidad cada junio, en relación al Día Internacional de las Cooperativas que se celebra el primer sábado de ese mes. En él se incluyen productos exclusivamente producidos por entidades de la economía social junto a una breve reseña sobre las cooperativas de origen. Además, se obtuvieron datos adicionales del sistema de gestión de compras para complementarla.

Por otro lado, se consultó la página web de la Confederación Cooperativa de la República Argentina, así como las de la Confederación Argentina de Trabajadores Cooperativos Asociados y la Federación de Cooperativas de Trabajo de Argentina, para identificar aquellas que aún no se comercializaran en la empresa y cuyos productos calificaran para incorporarse al marketplace. Adicionalmente, se solicitó información a la Central de Compras de la Federación Argentina de Cooperativas de Consumo, a modo complementario de la información obtenida.

Si bien existe un padrón extenso de cooperativas a nivel nacional, durante la investigación para este proyecto se identificó que muchas de ellas no cuentan con información actualizada desde hace meses, sus sitios web se encuentran desactivados, o no producen a una escala adecuada para el consumo masivo.

A pesar de esto, se detectaron 8 cooperativas con las que actualmente no se mantiene vínculo comercial, que podrían adicionar 3 tipos de productos nuevos a Coopehogar.coop, así como 1.214 referencias al surtido.

Tabla 4: Cooperativas con potencial para incorporarse al marketplace de Coopehogar.coop

Nombre	Tipo de producto	Rubro	Industria	Referencias
Cooperativa de Trabajo Comunidad Ltda.	Libros	Librería	Gráfica	252
Cooperativa de Trabajo Editora Patria Grande Ltda.	Libros y cómics	Librería	Gráfica	167
Cooperativa de Trabajo Septiembre Ltda.	Indumentaria	Indumentaria	Textil	20
Cooperativa de Trabajo Kbrones Ltda.	Uniformes	Indumentaria	Textil	76
Cooperativa de Trabajo Cerámica Blanca Ltda.	Vajilla cerámica	Bazar	Industrial	252
Cooperativa de Trabajo Proyecto Factorial Ltda.	Juegos	Juguetería	Formación Cooperativa	2
Cooperativa El Progreso Ltda.	Vajilla cristal	Regalería	Industrial	435
Cooperativa de Trabajo Amazonas del Oeste Ltda	Mochilas, riñoneras, morrales	Marroquinería	Textil	10
Total				1.214

Fuente: elaboración propia.

Se observa que todas las cooperativas que producen mercadería apta para la venta a través del marketplace son de trabajo. Esto no resulta sorprendente si se considera que, según el informe “Aproximación al sector cooperativista y mutualista” elaborado por el Área Estudios y Estadística del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (2023), en Argentina el 80% de las cooperativas tienen este objeto social.

En lo que respecta a las editoriales, se vislumbra la identificación de un modelo sumamente propicio para comercializar en La Coope. Esto se debe, en gran parte, a que este sector se ubica en una categoría que ha sido en menor medida objeto de exploración dentro de la organización, principalmente debido a la existencia de un surtido de productos muy extenso y variado, lo cual plantea desafíos notables en lo que concierne a su disposición en góndolas y su almacenamiento en depósitos. De manera análoga, se verifica una situación semejante con respecto al bazar y la categoría de vajilla

6. Resultados

En el presente capítulo se expone, en primer término, un análisis del desempeño anual de las categorías abarcadas en el marketplace, el cual aportará las bases de información necesarias para establecer la proyección del mismo. A continuación, se determina la estructura de costos de inversión y de funcionamiento, considerando los requerimientos de desarrollo expuestos anteriormente en este documento. Por último, se determina la rentabilidad del proyecto a partir del análisis de los resultados obtenidos.

6.1 Análisis del desempeño actual de las categorías a desarrollar en el marketplace

Para determinar el impacto económico resultante de la integración del marketplace en las operaciones de ventas llevadas a cabo por Coopehogar.coop, resulta fundamental dar inicio al proceso de análisis partiendo desde los datos que presentan un nivel de generalidad más amplio, a medida que se avanza gradualmente hacia aquellos datos de naturaleza más particular y específica en su alcance y contenido.

En esta línea de análisis, se logra determinar que la facturación anual correspondiente a Coopehogar.coop alcanza la cifra de \$3.195.215.608. Este monto, que se traduce en una suma considerable, ostenta una representación porcentual del 7,91% con respecto al total de las transacciones comerciales relacionadas a la UVN "Non Food". Es esencial identificar que esta unidad de negocio ha registrado un total de \$40.415.709.334, evidenciando la importancia de la contribución del sector a la cooperativa.

En otro sentido, se realizó una recopilación de datos acerca de las ventas anuales de las categorías involucradas en este proyecto, abarcando elementos como el número de unidades vendidas y el volumen de facturación. Estos datos están detallados de manera tal que permiten un análisis diferenciado entre las ventas totales de la entidad y el rendimiento específico del negocio digital.

Tabla 5: Desempeño anual de categorías en Cooperativa Obrera y en Coopehogar.coop

Rubros	Unidades CO	Venta en \$ CO	Participación sobre \$ CO	Unidades CH.coop	Venta en \$ CH.coop	Participación sobre \$ Ch.coop
LIBROS	61.259	121.212.426	0,30%	0	0	0,00%
PRODUCTOS P/MASCOTAS	15.959	23.409.637	0,06%	5	66.557	0,00%
CACEROLAS ALUMINIO	1.041	11.621.847	0,03%	15	118.940	0,00%
PAVAS ALUMINIO	223	816.595	0,00%	0	0	0,00%
JARROS ALUMINIO	1.928	10.938.515	0,03%	2	15.627	0,00%
MATES	1.135	1.706.602	0,00%	0	0	0,00%
BOMBILLAS	25.986	30.400.376	0,08%	18	371.677	0,01%
COPAS	1.890	8.619.738	0,02%	0	0	0,00%
JUEGOS DE MESA	8.510	34.065.536	0,08%	120	719.981	0,02%
MOCHILAS	4.326	65.972.429	0,16%	179	3.592.082	0,11%
VENTILADOR AMURADO	414	14.980.576	0,04%	68	2.859.210	0,09%
VENTILADOR PIE	6.566	260.929.644	0,65%	370	14.180.428	0,44%
VENTILADOR TECHO	287	21.026.260	0,05%	96	7.287.058	0,23%
PURIFICADOR DE COCINA	1.380	86.944.427	0,22%	57	3.413.597	0,11%
CAMPANA DE COCINA	490	62.991.789	0,16%	35	5.126.374	0,16%
SET DE MUEBLES	13	1.676.877	0,00%	0	0	0,00%
HELADERA	11.019	3.475.569.610	8,60%	559	154.977.641	4,85%
HORNO MICROONDAS	3.778	311.236.068	0,77%	269	20.848.810	0,65%
TV 39 A 43	8.215	1.352.588.480	3,35%	622	96.118.204	3,01%
SILLA PLASTICA APILABLE	3.181	26.753.493	0,07%	261	2.630.093	0,08%
Total	157.600	5.923.460.924	14,66%	2.675	312.326.279	9,78%

Fuente: elaboración propia.

A partir del análisis de esta información es posible identificar que, a diferencia de la participación que presenta Coopehogar.coop sobre la facturación total del sector no comestible (7,91%), específicamente sobre la venta de las categorías a desarrollar en el marketplace, actualmente su participación es inferior (5,27%).

Esta observación adquiere una importancia esencial en la evaluación de los ingresos durante el primer año de ejecución del proyecto. Esto es especialmente relevante si contemplamos la posibilidad de aumentar la proporción de participación de las categorías en un 2,63%, de manera que logren igualar el valor porcentual en relación al total de las ventas.

Tabla 6: Participación de Coopehogar.coop sobre la facturación anual de Cooperativa Obrera

Facturación total de Hogar en Cooperativa Obrera	\$40.415.709.334
Facturación total de Coopehogar.coop	\$3.195.215.608
Participación de Coopehogar.coop sobre la facturación total de Cooperativa Obrera	7,91%
Facturación de las familias seleccionadas en Cooperativa Obrera	\$5.923.460.924
Facturación de las familias seleccionadas en Coopehogar.coop	\$312.326.279
Participación de Coopehogar.coop sobre la facturación de las familias seleccionadas en Cooperativa Obrera	5,27%
Participación de Coopehogar.coop en un 7,91% sobre la facturación de las familias seleccionadas en Cooperativa Obrera	\$468.301.438
Participación de Coopehogar.coop en un 2,63% sobre la facturación de las familias seleccionadas en Cooperativa Obrera	\$155.975.159

Fuente: elaboración propia.

6.2 Estructura de costos de inversión y de funcionamiento del proyecto

Para evaluar el proyecto de manera adecuada, es esencial llevar a cabo un análisis exhaustivo tanto de la estructura de costos de inversión como la de operación. Este análisis juega un papel crucial en la planificación y ejecución del proyecto, ya que proporciona una visión más completa y detallada de los recursos requeridos y ayuda a identificar posibles áreas de mejora y eficiencia. Además, este enfoque en la evaluación de costos contribuye a tomar decisiones informadas y estratégicas que pueden tener un impacto significativo en el éxito a largo plazo del proyecto.

6.2.1 Inversión en activo fijo

Dado que el marketplace se plantea como un desarrollo digital que no requerirá adquisición de nuevos espacios de trabajo, hardware o muebles, el único costo de inversión que se considerará para el lanzamiento del proyecto será el de los recursos humanos necesarios para conformar el equipo de desarrollo de la Gerencia de Sistemas. Por este mismo motivo no se tomarán préstamos ni financiamiento externo.

Para calcular el valor total de esta inversión, se recurrió principalmente a dos fuentes de información de acceso público. En primer lugar, se tomaron en consideración los datos de agosto de 2023 disponibles en "Glassdoor"⁹. Además, se utilizó la "Encuesta de Sueldos 2023.02 de junio a julio" realizada por la entidad "Openqube"¹⁰. Ambas son plataformas colaborativas que permiten a empleados y ex empleados calificar y proporcionar reseñas anónimas sobre diversas empresas, ofreciendo información sobre temas como entrevistas de trabajo y salarios, entre otros aspectos. Dado que los datos brindados por "Openqube" no alcanzaban el nivel de especificidad requerido en relación a los puestos a cubrir por este proyecto, y que no se detectaron grandes diferencias entre los valores que aportan ambas fuentes, se decidió avanzar con la información indicada en "Glassdoor".

⁹ <https://www.glassdoor.com.ar/index.htm>

¹⁰ <https://openqube.io/>

Tabla 7: Activo fijo: composición de salario en pesos argentinos del equipo de desarrollos informáticos.

Puesto	Sueldo promedio	Adicional efectivo	Muestra	Salarios	Salario + contribuciones ¹¹ (32%)
Senior Full Stack Developer	511.237	264.363	100	775.600	1.023.792
Senior Frontend Developer	409.198	124.287	55	533.485	704.200
Senior Backend Developer	374.081	5	30	374.086	493.794
Senior Ux/Ui Designer	518.721	359.650	47	878.371	1.159.450
Senior Scrum Master	490.477	200.000	46	690.477	911.430
Total				3.252.019	4.292.666

Fuente: elaboración propia en base a Glassdoor, Inc. (2023)

La información expresada en la tabla 7 guarda relación con el equipo de trabajo requerido por el informante S, quien sostiene que el desarrollo del proyecto podrá llevarse a cabo con cinco programadores senior, cada uno especialista en su área. Este equipo será liderado por el Scrum Master, y se ocupará de producir el frontend y el backend del marketplace, con especial foco en la experiencia de usuario. La sumatoria mensual de sus salarios alcanzará los \$3.252.019, la cual asciende a \$4.292.665 al adicionar el 32% correspondiente a las contribuciones.

También quedó determinado el tiempo que requerirá llevar adelante este proyecto en términos de desarrollo de sistemas, con una proyección de tres meses y medio de trabajo, por lo que la inversión total en recursos humanos para concretarlo será de \$15.024.328.

6.2.2 Costos de funcionamiento

Además de la inversión inicial requerida para poner en marcha el marketplace, es fundamental tener en cuenta los gastos continuos que se generarán una vez que esté en

¹¹ Las contribuciones se encuentran conformadas por impuestos (contribuciones patronales) y otros conceptos definidos por Cooperativa Obrera, como, por ejemplo, uniformes.

funcionamiento. Estos desembolsos económicos están directamente relacionados con el valor en efectivo de los bienes o servicios necesarios para mantener el proyecto operativo y alcanzar sus objetivos.

Dentro de los costos de funcionamiento se incluyen cuatro categorías, a las que se les asignan los porcentajes que actualmente representan en el resultado operativo de Coopehogar.coop. En la tabla 8 se detallan los conceptos incluidos en cada caso.

Tabla 8: Costos de funcionamiento del marketplace adicionales a Coopehogar.coop

Costo	Composición	%
Servicio	Principalmente fletes y gastos de transporte	1,05%
Administrativo	Papelería y útiles de oficina, servicios públicos, comunicación y sistemas, seguros pagados, entre otros conceptos.	0,90%
Comercialización	Gastos incurridos en comunicación, publicidad del proyecto y comisión de tarjetas de crédito.	3,10%
Personal	Remuneraciones, cargas sociales, asignaciones, entre otros gastos de personal.	2,90%

Fuente: elaboración propia

6.2.3 Gastos impositivos

Para la determinación de los gastos tributarios a plasmar en el proyecto es necesario mencionar que las entidades cooperativas, en su carácter de tal, no están alcanzadas por el impuesto a las ganancias y, además, están exentas de ingresos brutos en las provincias en la que opera Cooperativa Obrera.

Los incluidos en este análisis corresponden a los obtenidos de los estados de resultados de Coopehogar.coop, los cuales abarcan el impuesto a los ingresos brutos, derechos de inspección, seguridad e higiene, impuesto a los débitos y créditos, entre otros gastos

tributarios. En su conjunto, actualmente, aplican en un 3,15% sobre el flujo de fondos operativo.

6.3 Análisis de rentabilidad y evaluación del proyecto

En esta instancia, habiendo recopilado la información necesaria para llevarlo a cabo, se procederá a realizar un análisis económico y financiero para evaluar factibilidad y rentabilidad del marketplace de cooperativas nacionales en Coopehogar.coop. Esto implica estimar de manera detallada los costos, tanto los iniciales como los operativos durante la actividad, así como los ingresos y otros datos previamente discutidos, representados en valores numéricos reales y en la moneda actual.

En principio, para calcular los ingresos netos que generará la incorporación del marketplace a Coopehogar.coop, se establece que serán equivalentes al 2,63% de los ingresos totales de las familias seleccionadas en la Cooperativa Obrera, lo que suma un total de \$155.975.159. Sin embargo, después de descontar el Impuesto al Valor Agregado (IVA) correspondiente a la venta de los productos, este monto se reduce a \$123.220.375, y será la cifra sobre la cual se calculará la comisión.

Se identifica que en el mercado actual los valores aplicados bajo este concepto son de lo más variados, aplicando entre el 9% al 30%, ya que se construye en función de las características de cada marketplace y de los servicios que proveen a los vendedores.

En el caso de Cooperativa Obrera, además de los fines netamente comerciales, debe considerarse el fin institucional que contempla la incorporación de este negocio digital, por lo que se ha determinado establecer un ingreso por comisión del 14% sobre la facturación, el cual se traducirá en un valor final de ingresos por venta netos de IVA para el primer año de \$17.250.853.

Además, se determina que el único factor que podrá suponer un aumento en la facturación de este negocio será la expansión de la entidad hacia nuevas localidades, ya que la

política de la empresa establece que al menos una sucursal por ciudad deberá incluir artículos del hogar y tecnología en su surtido, convirtiéndose en un punto de retiro para Coopehogar.coop. Es por esto que se establece un aumento anual en la facturación del marketplace del 1,5%.

Si bien es común la confección de proyecciones hasta de 10 años, siendo este un proyecto de inversión propuesto dentro de un mercado inestable, se determinó llevar el análisis a un período más corto. De este modo, se realiza una proyección de 5 años para el marketplace, la cual se materializa en el flujo de fondos libre que se encuentra a continuación:

Tabla 9: Proyección flujo de fondos del proyecto en términos reales

Periodos	0	1	2	3	4	5
Facturación anual		\$155.975.159	\$158.314.786	\$160.689.508	\$163.099.851	\$165.546.348
Facturación neta de IVA	21,00%	\$123.220.375	\$125.068.681	\$126.944.711	\$128.848.882	\$130.781.615
Comisión marketplace		14%	14%	14%	14%	14%
Ingresos por venta (netos de IVA)		\$17.250.853	\$17.509.615	\$17.772.260	\$18.038.843	\$18.309.426
Costos de servicio	1,05%	\$1.637.739	\$1.662.305	\$1.687.240	\$1.712.548	\$1.738.237
Costos administrativos	0,90%	\$1.403.776	\$1.424.833	\$1.446.206	\$1.467.899	\$1.489.917
Costos de comercialización	3,10%	\$4.835.230	\$4.907.758	\$4.981.375	\$5.056.095	\$5.131.937
Costos de personal	2,90%		\$4.591.129	\$4.659.996	\$4.729.896	\$4.800.844
Flujo de fondos operativo		\$9.374.107	\$4.923.590	\$4.997.444	\$5.072.405	\$5.148.491
Gastos impositivos	3,15%	-\$295.284	-\$155.093	-\$157.419	-\$159.781	-\$162.177
Flujo de fondos después de impuestos		\$9.078.823	\$4.768.497	\$4.840.024	\$4.912.625	\$4.986.314
Inversión activo fijo (RR.HH. sistemas)	-\$ 15.024.328					
Flujo de fondos libres	-\$ 15.024.328	\$9.078.823	\$4.768.497	\$4.840.024	\$4.912.625	\$4.986.314
	\$ 0,00					
Devolución intereses	0%	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Flujo de la deuda (financiero)	\$ 0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Flujo de fondos propietario	-\$ 15.024.328	\$9.078.823	\$4.768.497	\$4.840.024	\$4.912.625	\$4.986.314

Fuente: elaboración propia

Al analizar todas las variables del negocio, se puede observar que, a pesar de los egresos incurridos por el proyecto, estos son superados por los ingresos en todos los períodos establecidos. Esta es una señal alentadora que indica que el proyecto tiene el potencial de generar ganancias y cubrir sus costos operativos.

Sin embargo, a pesar de estos resultados positivos, la información obtenida hasta el momento no es suficiente para determinar la rentabilidad del proyecto en un contexto más amplio y a lo largo del tiempo. Por lo tanto, resulta necesario llevar a cabo el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y de la Tasa Interna de Retorno (TIR).

6.3.1 Tasa de descuento

La tasa de actualización es la rentabilidad mínima que el inversor espera obtener para recuperar la inversión inicial, cubrir los costos y obtener ganancias. Representa la tasa de interés a la cual se traen los valores futuros al presente, y por debajo de esta tasa, la inversión en el proyecto no resulta rentable, ya que no se recupera la inversión inicial. La rentabilidad esperada será positiva si supera la tasa de actualización.

Se consideraron varias tasas de descuento (k), y distintos escenarios posibles para identificar la más adecuada para el proyecto.

Tabla 10: Tasas de descuento consideradas para calcular el valor actual neto del proyecto

K	VAN
10%	\$7.257.932,77
20,00%	\$3.026.769,71
30,00%	\$46.998,34
30,2%	\$0,00
50,00%	-\$3.791.337,48
100,00%	-\$8.224.928,09

Fuente: elaboración propia

Finalmente, la tasa seleccionada fue del 20%.

6.3.2 Valor actual Neto

Para expresar una medida de rentabilidad del proyecto en términos absolutos (en valores monetarios, en pesos argentinos en este caso) se decidió realizar el cálculo del valor actual neto (VAN) del proyecto.

Este valor es el resultado de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial y mide la rentabilidad esperada después de recuperar toda la inversión. Se alcanza actualizando al valor presente los flujos de caja que generará el proyecto a futuro, aplicándole una tasa de descuento y al deducir posteriormente al valor de la inversión inicial.

6.3.2.1 Criterio de decisión

- Aceptar el proyecto si $VAN \geq 0$.
- Rechazar el proyecto si $VAN < 0$.

Si un proyecto de inversión tiene un VAN positivo, es rentable.

Por su parte, un VAN igual a cero significa que los flujos de efectivo futuros generados por la inversión o proyecto son precisamente iguales al costo inicial de la inversión.

6.3.2.2 VAN del proyecto

VAN \$3.026.769,71

El proyecto arroja un VAN positivo por lo que se considera aceptado.

6.3.3 Tasa interna de retorno

Como complemento al cálculo del VAN, se busca determinar la tasa interna de retorno (TIR), medida financiera que indica la tasa de rendimiento esperada de una inversión o proyecto, representada como un porcentaje. Representa la tasa a la que los flujos de efectivo futuros igualan el costo inicial de la inversión.

6.3.3.1 Criterio de decisión

La tasa calculada se compara con la tasa de descuento del proyecto.

- Si $TIR \geq$ a la tasa de descuento, aceptar el proyecto.
- Si $TIR <$ a la tasa de descuento, rechazar el proyecto.

6.3.3.2 TIR del proyecto

A partir de los valores obtenidos del flujo de fondos la tasa interna de retorno del proyecto asciende al 30,2%.

TIR 30,2%

El proyecto es aceptado ya que la TIR supera a la tasa de descuento seleccionada (20%).

6.3.4 Período de recupero de la inversión

Para determinar el período de tiempo en el que la inversión será recuperada, debe considerarse el capital inicial invertido y los beneficios netos generados por el proyecto.

6.3.4.1 Criterio de decisión

- Si el período de recupero \geq al n° máximo establecido, aceptar el proyecto.
- Si el período de recupero $<$ al n° máximo establecido, rechazar el proyecto.

6.3.4.2 Período de recupero del proyecto

A partir de los datos obtenidos del flujo de fondos libre, se obtiene que el proyecto recuperará su inversión inicial en 2 años y 2 meses de funcionamiento.

Tabla 11: Cálculo del período de recupero de la inversión del proyecto

Años	0	1	2	3	4	5
Flujo de fondos propietario	-\$ 15.024.328	\$9.078.823	\$4.768.497	\$4.840.024	\$4.912.625	\$4.986.314
Acumulado	-\$ 15.024.328	-\$5.945.505	-\$1.177.009	\$3.663.016	\$8.575.640	\$13.561.954

Fuente: elaboración propia

Como la inversión se recupera antes del período analizado (5 años), el proyecto es aceptado.

7. Conclusiones

El presente trabajo de final de carrera tiene como principal objetivo potenciar el desarrollo de productos cooperativos, incorporando una herramienta digital a Coopehogar.coop, para aumentar el volumen de ventas de los proveedores cooperativos.

La descripción del proceso permite evidenciar que el proyecto podría llevarse a cabo ya que la mayor proporción de recursos necesarios para lograrlo se encuentran disponibles y en funcionamiento para la operación del propio sitio. Tanto las tareas de los sectores involucrados como las funciones de los sistemas a utilizar para concretarlas serán absorbidas por las estructuras actuales, a excepción de las correspondientes al equipo de desarrollo de sistemas que será conformado exclusivamente con este fin.

Asimismo, por la naturaleza del modelo, el ahorro en los costos de almacenamiento representa una variable fundamental en el análisis económico y financiero del proyecto, dado que su ausencia reduce los valores negativos a considerar para determinar la rentabilidad del mismo.

Por otro lado, se verifica que la integración de las cooperativas mediante este modelo de negocio tendrá un efecto beneficioso en los ingresos de Coopehogar.coop, ya que aportará un total de \$155.975.159 al año, el cual se sumará al monto actual de \$3.195.215.608. Esto conlleva a un incremento del 4,88%, considerablemente superior al 1% que se estableció como objetivo al comienzo de la investigación.

En este sentido, la incorporación de 1.430 productos a través del marketplace, 216 de 8 cooperativas proveedoras con las que ya existía un vínculo comercial y 1.214 de 8 con las que aún no se ha concretado, permitirá el aumento de los ingresos a través de la página web sin incurrir en gastos de almacenamiento, siendo esta otra de las metas establecidas para el desarrollo del proyecto.

Por su parte, la incorporación de libros, uniformes y vajilla de vidrio a Coopehogar.coop, tres tipos de productos nuevos, representará una mejora en el surtido a ofrecer a los usuarios actuales y potenciales del servicio, además del volumen incremental de

referencias de rubros ya instalados.

Del análisis realizado se desprende que la creación de un marketplace de productos cooperativos en el sitio web de la Cooperativa Obrera no sólo sería viable, sino que también convertiría a la organización en un valioso aliado para todas aquellas cooperativas que, con menores recursos disponibles, no podrían aumentar sus ventas por sí solas.

Tanto La Coope como las cooperativas proveedoras de productos mantendrán un vínculo institucional, así como potenciarán sus capacidades de producción y distribución mediante el desarrollo del vínculo comercial.

Por último, en línea con lo propuesto en el 6to principio cooperativo, se concluye que a partir de este proyecto cooperativas de todos los sectores del país podrán ofrecer sus productos bajo unas condiciones unificadas, iniciando y cultivando un vínculo mucho mayor al comercial, en el que se respeten las necesidades de todas las partes y se derribe cualquier barrera posible en términos de conocimiento de la realidad de cada una de ellas.

7.1 Limitaciones

Durante el período de búsqueda de información para desarrollar la presente investigación se detectó que, al tratarse de un mercado en desarrollo y relativamente nuevo, no existe abundancia de bibliografía sobre el comercio electrónico en general, y de marketplaces en particular. La mayor proporción de datos fueron obtenidos de artículos periodísticos y blogs sobre el tema.

Otra de las limitaciones identificadas fue la falta de modelos cooperativos para este tipo de negocio, dado que los que se encuentran en funcionamiento persiguen fines meramente lucrativos, y solo permiten una comparación parcial con el proyecto desarrollado.

7.2 Líneas futuras de investigación

Mediante esta investigación, realizada con el propósito de demostrar que la incorporación de una herramienta digital en Coopehogar.coop podría potenciar el crecimiento de productos cooperativos y aumentar las ventas de sus proveedores, se identifica que podría resultar útil darle continuidad al estudio para identificar posibles áreas adicionales de desarrollo.

Siendo que la propuesta solo incluye proveedores cooperativos, algunos interrogantes que surgen al concluir el análisis del proyecto son:

- ¿Este modelo sería replicable para proveedores de otro tipo (no cooperativos)?
- ¿Sería necesario realizar modificaciones en el proceso para llevarlo a cabo?

Por otro lado, una de las alternativas consideradas al principio de la investigación consistía en ofrecer múltiples puntos de entrega de la mercadería a los proveedores, la cual fue descartada posteriormente a la entrevista con uno de los informantes por interpretarse como más costosa en términos de inversión de recursos. Podría resultar de interés la profundización de esta variable para determinar la veracidad de esta hipótesis.

Adicionalmente se sugiere realizar un estudio posterior a la puesta en marcha del proyecto propuesto para verificar su desempeño y constatar los resultados planteados.

8. Anexos

8.1 Anexo I – Guía para la entrevista al jefe de desarrollo de la Gerencia de Sistemas

GUIA PARA LA ENTREVISTA AL JEFE DE DESARROLLO DE LA GERENCIA DE SISTEMAS	
Fecha:	Hora:
Lugar:	
Entrevistador:	
Entrevistado (nombre, edad, cargo):	
<u>Introducción</u>	
Se explica el objetivo de la entrevista	
<u>Características de la entrevista</u>	
Se aclara la confidencialidad de la misma	
<u>Guía de preguntas</u>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Descripción del proceso. 2. Según lo descrito, desde la óptica del área técnica y en particular desde tu opinión, ¿es viable este proceso? 3. ¿Identificás alguna cuestión técnica no definida en el proceso que acabo de describir? ¿Podrías comentarla? 4. ¿Harías alguna modificación al proceso planteado? Si es así, ¿cuál? Y ¿por qué? 5. Desde el área técnica ¿Qué recursos serían necesarios para concretarlo? 6. ¿Cómo estaría conformado el equipo ideal de trabajo? ¿Qué cantidad de personas y con qué perfiles deberían integrarlo? 	

7. ¿Cuál sería el tiempo necesario aproximado para desarrollar las herramientas informáticas planteadas?
8. ¿Cuál sería la metodología de trabajo a aplicar?
9. ¿Se te ocurre alguna alternativa de desarrollo que implique una inversión menor sin perder el objetivo del proyecto? ¿Cómo sería?

Observaciones

Espacio para anotar elementos que el entrevistador considere significativos.

8.2 Anexo II - Guía entrevista al jefe del Área de Comercio Electrónico

GUIA PARA LA ENTREVISTA AL JEFE DEL ÁREA DE COMERCIO ELECTRÓNICO	
Fecha:	Hora:
Lugar:	
Entrevistador:	
Entrevistado (nombre, edad, cargo):	
<u>Introducción</u>	
Se explica el objetivo de la entrevista	
<u>Características de la entrevista</u>	
Se aclara la confidencialidad de la misma	
<u>Guía de preguntas</u>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿En qué instancia se encuentra actualmente el Comercio Electrónico en Cooperativa Obrera? 2. ¿Cuál es la perspectiva de desarrollo de acá a los próximos 2 años? 3. Dentro del plan estratégico del área ¿Está considerada la incorporación de Cooperativa Obrera a algún marketplace existente? ¿Por qué? 4. ¿Se pensó en desarrollar un marketplace propio? 5. En tu opinión, ¿qué le sumaría a la cooperativa la incorporación de un marketplace? ¿Y a sus asociados? 6. Siendo que este proyecto propone concretar una alianza con otras cooperativas como proveedoras de productos, ¿creés que sería beneficioso para ambas partes? ¿Por qué? 7. ¿Creés que el marketplace podría funcionar de esta forma? Descripción del proceso. 	

8. Según lo descripto, como jefe del Área de Comercio Electrónico de la entidad y en particular desde tu opinión, ¿es viable este proceso?
9. ¿Identificás la ausencia de algún punto clave para su funcionamiento en esa descripción? ¿Podrías comentarlo?
10. ¿Considerás necesario realizar alguna modificación en el proceso descrito? Si es así, ¿cuál? Y ¿por qué?
11. ¿Se te ocurre alguna alternativa para la propuesta planteada que implique una inversión menor sin perder el objetivo del proyecto? ¿Cómo sería?
12. En relación a los RRHH, ¿Cuál es la estructura actual de Coopehogar.coop? ¿Sería necesario realizar alguna incorporación para llevar adelante el proyecto?
13. Si así fuera, ¿qué perfil debería tener y de cuántas horas semanales sería su jornada laboral?
14. Para implementar el marketplace desde el área de comercio electrónico ¿se precisa alguna inversión?

Observaciones

Espacio para anotar elementos que el entrevistador considere significativos.

9. Referencias

- ACA Market. (25 de septiembre de 2022). Obtenido de ACA Market: <https://www.acamarket.com.ar/>
- Acumbamail SL. (2023). *Acumbamail*. Obtenido de Acumbamail: <https://acumbamail.com/glosario/brick-and-mortar/>
- Alianza Cooperativa Internacional. (1 de 12 de 2022). *Large cooperatives: Digitalization, participation, and democracy*. Obtenido de World Cooperative Monitor: <https://monitor.coop/en/media/library/research-and-reviews/world-cooperative-monitor-2022>
- Alianza Cooperativa Internacional. (2023). *Alianza Cooperativa Internacional*. Obtenido de Alianza Cooperativa Internacional: <https://www.ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional>
- Alianza Cooperativa Internacional. (s.f.). *Identidad cooperativa: nuestros principios y valores / ICA*. Recuperado el 30 de Junio de 2023, de International Cooperative Alliance: <https://www.ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional>
- Área Estudios y Estadística del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social. (2023). *Aproximación al sector cooperativista y mutualista*. De uso interno.
- Boccatonda, C., Banchieri, L. C., & Campa Planas, F. (2018). Cooperar para crecer: desafíos y oportunidades de una central de compras. *Revista Idelcoop*, 1(224), 80-99. Obtenido de https://www.idelcoop.org.ar/sites/www.idelcoop.org.ar/files/revista/articulos/pdf/224_80-99_reflexiones.pdf
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (8 de abril de 2020). *Cámara Argentina de Comercio Electrónico*. Obtenido de Glosario de Ecommerce: <https://cace.org.ar/prensa/glosario-de-ecommerce/>

- Carrasco, D. (17 de febrero de 2023). *Cómo mejorar la atención al cliente con chatbots en WhatsApp*. Obtenido de Marketing 4 ecommerce: <https://marketing4ecommerce.net/como-mejorar-la-atencion-al-cliente-con-chatbots->
- Casal, J., & Mateu, E. (2003). Tipos de muestreo. *Revista de epidemiología y medicina preventiva*, 1, 3-7.
- Castro Monge, E. (2014). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional De Administración*, 31-54. doi:<https://doi.org/10.22458/rna.v1i2.332>
- Cepeda Carrión, G. (2006). La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principios de aplicación práctica para estudios de casos. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 57-82.
- Ceurvels, M. (10 de 08 de 2023). *Latin America Ecommerce Forecast 2023: Double-Digit Gains Endure as the Regional Economy Worsens*. Obtenido de Insider Intelligence eMarketer: <https://www.insiderintelligence.com/content/latin-america-ecommerce-forecast-2023>
- Comisión Europea, Dirección General de Empresa e Industria. (2006). *MANUAL PARA LA ELABORACION DE LAS CUENTAS SATELITE DE LAS EMPRESAS DE LA ECONOMIA SOCIAL: COOPERATIVAS Y MUTUAS*. Obtenido de https://www.ciriec.uliege.be/wp-content/uploads/2015/12/Manual-Satellite-AccountsESP_2006.pdf
- Cómo mejorar la atención al cliente con chatbots en WhatsApp*. (17 de February de 2023). Recuperado el 8 de August de 2023, de Marketing 4 Ecommerce: <https://marketing4ecommerce.net/como-mejorar-la-atencion-al-cliente-con-chatbots-en-whatsapp/>
- Confederación Cooperativa de la República Argentina. (2023). *CONFEDERACIÓN COOPERATIVA DE LA REPÚBLICA ARGENTINA*. Obtenido de <https://cooperar.coop/>

Cooperativa Obrera de Consumo y Vivienda. (s.f.). *Coopehogar.coop*. Obtenido de <http://www.coopehogar.coop>

Cooperativa Obrera Limitada de Consumo y Vivienda. (2023). *Balance Social Cooperativo Ej. 112*.

Cooperativa Obrera Limitada de Consumo y Vivienda. (Junio de 2023). Folleto Especial de Productos y Servicios Cooperativos . *Especial de Productos y Servicios Cooperativos* .

Eroski S. Coop. (25 de septiembre de 2022). *Eroski Azoka*. Obtenido de Eroski Azoka: <https://azoka.eroski.es/es>

Espain, S., & Díaz, R. (2023). *Resultados de la encuesta de sueldos 2023.02 JUNIO JULIO*. Obtenido de Openqube: <https://sueldos.openqube.io/encuesta-sueldos-2023.02/#Salarios-Segun-Puesto>

Federación Argentina de Cooperativas de Consumo. (s.f.). *Federación Argentina de Cooperativas de Consumo*. Obtenido de Federación Argentina de Cooperativas de Consumo: <https://www.faccargentina.coop>

Federación de Cooperativas de Trabajo de la República Argentina. (2023). *Federación de Cooperativas de Trabajo de la República Argentina*. Obtenido de <https://www.fecootra.coop/>

Frávega S.A.C.I. e I. Valentín Gómez 2813. (25 de Septiembre de 2022). *Frávega*. Obtenido de Frávega: <https://www.fravega.com/>

Glassdoor, Inc. (4 de agosto de 2023). *Sueldos*. Obtenido de "Glassdoor": <https://www.glassdoor.com.ar/>

Hartley, J. (2004). Case Study Research. En C. & Cassell, *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (págs. 323-333). Londres: SAGE Publications Ltd.

IONOS Cloud S.L.U. (20 de octubre de 2020). *On-premises: el modelo de software basado en el servidor*. Obtenido de Digital Guide Ionos:

<https://www.ionos.es/digitalguide/servidores/know-how/que-es-on-premises/>

Kestenbaum, R. (26 de abril de 2017). *Forbes*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/richardkestenbaum/2017/04/26/what-are-online-marketplaces-and-what-is-their-future/?sh=50f130133284>

La Nación. (21 de junio de 2023). Le ganan a la crisis: de cuánto es el salario de un programador en la Argentina. *La Nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/les-ganan-a-la-crisis-cuanto-gana-un-programador-en-la-argentina-nid21062023/>

Mercado, A. (julio de 2023). *Marketplace en Argentina: qué es y cómo funciona*. Obtenido de Tiendanube: <https://www.tiendanube.com/blog/marketplace-argentina/>

Ministerio de Economía de la Nación Argentina. (1999). *Ministerio de Economía de la Nación Argentina*. Obtenido de Ministerio de Economía de la Nación Argentina: <https://www.economia.gob.ar/download/comercio/electronico/informe2/anexo3.pdf>

MONZÓN, J. L. (1987). “La Economía Social en España”. *CIRIEC-España*, 19-29.

Nielsen. (2023). *Participación de mercado Junio 2023*. Interno.

Olveira, D. (23 de febrero de 2023). *La verdad sobre vender por Mercado Libre: cuánto se queda la plataforma y la AFIP por comisiones e impuestos*. Obtenido de iProUP: <https://www.iproup.com/economia-digital/37824-mercado-libre-cuanto-se-paga-por->

Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos. (2020). *Panorama del Comercio Electrónico Políticas, Tendencias y Modelos de Negocio*. Obtenido de Panorama del Comercio Electrónico Políticas, Tendencias y Modelos de Negocio: <https://www.oecd.org/sti/Panorama-del-comercio-electro%CC%81nico.pdf>

Organización Mundial del Comercio. (1998). *Organización Mundial del Comercio*. Obtenido de Organización Mundial del Comercio: https://www.wto.org/e_com_e_lib/es/JargonBuster

Pimienta Prieto, J. H., & De la Orden Hoz, A. (2017). *Metodología de la investigación*:

competencias + aprendizaje + vida. Ciudad de México: Pearson Educación.

Poder Ejecutivo de la Nación Argentina. (2023). *LEY N° 20.337 LEY DE COOPERATIVAS. Texto actualizado / Argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-20337-18462/actualizacion>

ReasonWhy Actualidad e Investigación sobre Marketing y Economía Digital. (2022). *ReasonWhy Actualidad e Investigación sobre Marketing y Economía Digital*. Obtenido de ReasonWhy Actualidad e Investigación sobre Marketing y Economía Digital: <https://www.reasonwhy.es/diccionario/marketplace>

Reul, M. (30 de Julio de 2021). *Sendinblue*. Obtenido de Sendinblue: <https://es.sendinblue.com/blog/omnicanalidad-que-es/#:~:text=Es%20una%20estrategia%20de%20comunicaci%C3%B3n,consumidor%20en%20el%20momento%20indicado>.

Revista Punto de Venta. (2022). Pronósticos positivos para el e-commerce. *Revista Punto de Venta*, 70-74.

Samet, A. (23 de 08 de 2023). *Ecommerce growth worldwide will pick up before tapering off*. Obtenido de Insider Intelligence eMarketer: <https://www.insiderintelligence.com/content/ecommerce-growth-worldwide-will-pick-up-before-tapering-off>

Tejeda, F. B. (10 de Septiembre de 2021). *Ecommerce News*. Obtenido de Ecommerce News: <https://www.ecommercenews.pe/comercio-electronico/2021/que-es-fullcommerce.html>

Vallati, J. (2012). *Integración cooperativa. Publicación n° 8*. Bahía Blanca: Segunda Serie GIDECOOP UNS.

Villarreal Larrinaga, O., & Landeta Rodríguez, J. (2010). Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. *EL ESTUDIO DE CASOS COMO METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA EN DIRECCIÓN Y*

ECONOMÍA DE LA EMPRESA. UNA APLICACIÓN A LA INTERNACIONALIZACIÓN., 31-52. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274119490001>

Yacuzzi, E. (2005). *El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación*. Buenos Aires: Universidad del CEMA.

Yin, R. K. (2014). Case Study Research Design and Methods. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 282. doi:10.3138/cjpe.30.1.108