



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

MBA

Plan de negocios

Randomsports.com

Autor: Agustin J. Brea

DNI: 33346193

Mentor de Tesis: Sergio Postigo

Victoria, Buenos Aires, 23 de Octubre de 2018



Escuela de Administración y Negocios

MBA

Plan de Negocios



Alumno: Agustin J. Brea

Mentor: Sergio Postigo

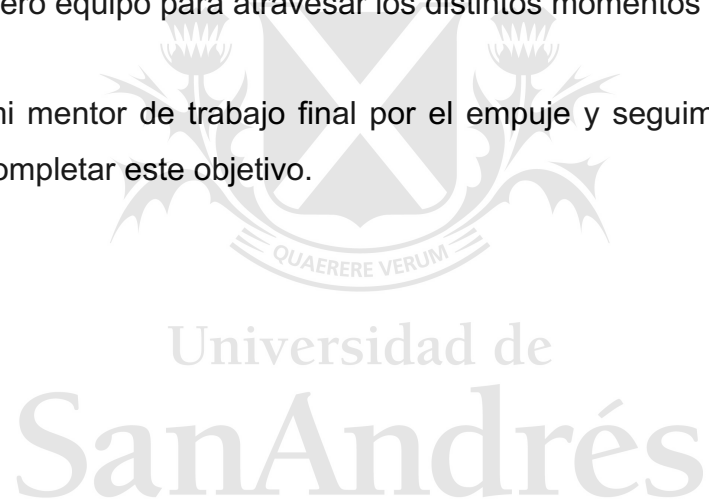
Fecha: 23 de Octubre de 2018

Agradecimientos

Este camino que comenzó hace casi 2 años no hubiera sido posible sin el apoyo de mi familia que fue un soporte incondicional en este proceso del MBA, tanto en la decisión de realizarlo como en el camino. A mis amigos y compañeros de trabajo, que también supieron entender los momentos y siempre motivaron para seguir adelante.

En el camino también tuve la suerte de conocer un grupo de trabajo formado por grandes personas con quienes compartí todo el MBA, el Grupo 4, que funcionó como un verdadero equipo para atravesar los distintos momentos de este camino.

Finalmente, a mi mentor de trabajo final por el empuje y seguimiento clave para poder llegar a completar este objetivo.



Índice

A. Resumen Ejecutivo	- 4 -
B. Descripción de la oportunidad de negocio	- 6 -
B.1. Presentación.....	- 6 -
B.2. Público objetivo	- 9 -
B.3. Propuesta de Negocio	- 11 -
B.4. Soporte tecnológico y contenido del portal web.....	- 14 -
C. Análisis estratégico y de mercado	- 16 -
C.1. Macroentorno (Análisis PEST)	- 16 -
C.2. Micro-entorno– Las 5 fuerzas de Porter (1985).....	- 18 -
C.3. Análisis F.O.D.A.....	- 23 -
C.4. Propuesta de Valor.....	- 25 -
D. Estimación de Demanda.....	- 28 -
D.1. Canal Tradicional.....	- 28 -
D.2. Canal Online	- 30 -
E. Plan Estratégico.....	- 37 -
E.1. Visión y Misión.....	- 37 -
E.2. Objetivos	- 37 -
E.3. Marketing Mix	- 37 -
E.4. Estrategias genéricas y de posicionamiento	- 41 -
F. Estructura Operativa	- 43 -
F.1. Estructura física del negocio (E-Shop).....	- 43 -
F.2. Proveedores.....	- 44 -
F.2.1 Distribución y logística	- 44 -
F.3. Estructura de Costos.....	- 47 -
F.4. Inversión Necesaria	- 48 -
G. Flujos de fondos del proyecto	- 50 -
H. Bibliografía Consultada.....	- 52 -

A. Resumen Ejecutivo

Randomsports.com es una idea que nace como consecuencia de la identificación de un nicho de mercado totalmente insatisfecho, como lo es el de deportistas amateurs y profesionales que practican o desean practicar deportes no convencionales.

El concepto del negocio se puede resumir de la siguiente manera: Una plataforma e-commerce donde el cliente podrá comprar TODO lo que busca para su deporte en UN SOLO lugar y SIN MOVERSE de su casa esté donde esté. Junto con la página web, se pondrá en marcha un local-showroom donde se comercializarán todo tipo de productos para realizar este tipo de actividades.

La página web será el nexo más importante entre la empresa y el cliente, ya que mediante el mismo se produce la interacción y el apoyo durante la compra. Para la generación del sitio no se necesita ninguna tecnología especial y la creación será tercerizada.

El segmento de clientes al que apunta RDMsports.com se caracteriza por pertenecer a un nivel ABC1-C2, disponen de tiempo y recursos para practicar este tipo de deportes, sumado a un alto grado de conocimiento sobre el equipamiento y todo lo necesario para su realización.

Actualmente no existe nada igual en el mercado. Los practicantes de este deporte deben aprovechar ocasiones especiales para comprar los artículos, sin poder disponerlos en el momento y la forma en que ellos desean.

Como competencia se observa, por un lado, a los retailers particulares y por otro a los fabricantes e importadores que pueden llegar a publicar sus productos a través

de páginas como Mercado Libre. Sin embargo, la propuesta de este proyecto supera ampliamente las soluciones que pueden llegar a ofrecer otros players por su grado de especialización en la oferta.

El cliente podrá solicitar su producto a través de la web o bien acercándose al local, y en ambos casos tendrá la posibilidad de ser asesorado por expertos, que harán mucho más rica su experiencia de compra.

Para la puesta en marcha del negocio se requiere una inversión inicial de \$6,331,380

Proyecciones financieras:

<i>Indicadores</i>	
VAN	\$ 39.845.962
TIR	108%
Payback (Meses)	21

Universidad de
San Andrés

B. Descripción de la oportunidad de negocio

B.1. Presentación

La propuesta de negocio a desarrollar está orientada a la creación de una plataforma de e-commerce, con características “B to C”/ “C to B” (business to customer – Customer to business), destinada a la venta de productos para la práctica de deportes no convencionales, como por ejemplo: kayak, escalada, trekking, montañismo, ciclismo y roller-hockey.

El e-commerce a desarrollar está pensado para poder brindar un servicio completo, ágil y práctico a todos aquellos que practican deportes no convencionales, de manera tal que puedan encontrar en un solo lugar todos los elementos necesarios para el desarrollo de la actividad que practican, con el valor agregado de un servicio de asesoramiento on line brindado por especialistas de cada actividad, sobre los productos de catálogo y el deporte que realizan. La idea de este proyecto es poder ser un lugar de referencia para todos los que practican este tipo de deportes, convirtiendo a la empresa, mediante sus servicios, en el mejor compañero de equipo.

Este proyecto requiere para el desarrollo una plataforma con tecnología web 2.0, en la cual los usuarios podrán, entre otras cosas, intercambiar experiencias, recibir asistencia on-line de personas con conocimiento suficiente para guiarlo y aconsejarlo en todo lo referido a la conveniencia de los productos consultados y a la concreción de una transacción exitosa.

Procedimiento de compra: el cliente tendrá la posibilidad de concretar toda la operación de compra a través de la web, realizando la elección del producto de su

interés mediante el ingreso a un catálogo de productos, seleccionando la forma de pago e ingresando los datos de destino para su envío.



También contará con una garantía de producto y satisfacción por parte de la empresa, como así también de un soporte real y confiable, establecido por su integración y desarrollo de proveedores. Un punto fundamental y base del negocio es desarrollar una cartera destacada de proveedores, manteniendo una relación directa, seria y sustentable en el tiempo, pasando a ser un nuevo canal de venta y distribución de los productos de su manufactura. Convirtiéndonos así en socios estratégicos tanto en lo comercial como en el desarrollo del negocio.

B.1.1. Necesidades que satisface

Randomsports se trata de un portal único adaptado a acceso mobile (responsive web app), no desarrollado en el país hasta el momento, donde el practicante de deportes no convencionales puede encontrar todo lo que necesita concentrado en un solo lugar, pudiendo elegir entre productos de alta calidad y de primeras marcas. Muchos deportistas en la actualidad se ven obligados a traer sus productos desde el exterior, ya sea por algún conocido o comprando por páginas extranjeras. Esta última opción genera mucha incertidumbre, no solo en los costos referentes a derechos de importación y envíos, sino también en que el producto a recibir sea el realmente seleccionado. La implementación de este portal facilitaría la compra de estos productos específicos, mediante una operatoria sencilla y confiable para quien practica este tipo de deportes.

DISPOSITIVOS MÁS USADOS



El 55,9% prefiere los dispositivos más tradicionales: desktops y notebooks.



Los consumidores desde smartphones ya son el 37,9% del total.



Las tablets y iPads son el dispositivo que usan el 6,2% de los consumidores.

Las personas entre 18 y 24 años son quienes más eligen el celular para hacer compras.

Fuente: <https://www.tiendanube.com/blog/como-es-el-perfil-de-los-compradores-online-en-argentina/>

La estructura de servicio de la empresa estará orientada a satisfacer al cliente en todo lo referido a: calidad de producto, garantía de productos, servicio posventa, servicio de entrega en todo el país, seguro de mercadería en tránsito, reposición sin cargo por roturas en tránsito, proceso de compra seguro y confidencialidad en los datos suministrados por el cliente. También, el servicio de delivery logra que todos los deportistas del país puedan acceder a los productos que necesitan.

Es uno de los objetivos principales que el servicio a ofrecer haga que el deportista que ingrese al portal encuentre más elementos positivos que negativos para confiar en la empresa y elegirlo para comprar todo lo necesario para su deporte, ya que lo anteriormente detallado marca un diferencial de suma relevancia en esta metodología de compra online, dado que le brindará seguridad en su compra, sumando a esto la sencillez en su operatoria y el respaldo de una empresa que lo asesorará para la toma de decisión respecto al producto más adecuado a comprar y que se lo llevará hasta donde el desee. Esto último representa un diferencial frente

a alternativas actuales como Mercado Libre por la especialización en el segmento y el nivel de asesoramiento.

B.2. Público objetivo

El público objetivo será todo aquel que practique deportes no convencionales, que resida en la Argentina y tenga la necesidad de comprar equipos específicos para la actividad deportiva que desarrolla, en forma efectiva, confiable y rápida.

Quien practica estos deportes, pertenece a un nivel ABC1-C2, disponen de tiempo y recursos para practicar este tipo de deportes, caracterizados por un alto grado de conocimiento sobre su equipamiento y todo lo necesario para su realización. En general, tanto los usuarios expertos como quienes se inician en la actividad, tienen un amplio conocimiento sobre los productos que buscan. Al momento de decidir una compra, las especificaciones técnicas del producto son el principal determinante de elección, relegando al precio a un segundo lugar. Son compradores exigentes que requieren mucha información sobre el producto que buscan. Generalmente, antes de empezar a buscar un producto saben lo que están buscando.

Para el proyecto se considera incorporar también dentro del público objetivo a los proveedores, no como consumidor de los productos que se ofrecen, claro está, sino como consumidor de este canal de ventas. Aquí se plantea el desafío de vender la idea a los proveedores, dado que estos están en una constante búsqueda de aumentar su volumen de ventas, con el convencimiento de que esta propuesta de negocio puede pasar a ser una parte importante dentro de su estructura de comercialización, mediante una alianza estratégica que lleve a la empresa a convertirse en su business partner y los convierta en aliados ya que no solamente este negocio incrementará sus ventas sino que además promoverá los deportes para los cuales desarrollan sus productos.

Los proveedores podrán encontrar en esta empresa a su principal vidriera, podrán ampliar su cobertura a todo el país y de esta manera poder darse a conocer en los

mercados en los que actualmente no tienen presencia, pasando a formar parte activa de la comunidad y centros del deporte no convencional de la Argentina que puede generar este proyecto.

Con respecto al público genérico de e-commerce, se puede decir que el perfil del comprador online es preciso: el 58,8% tiene entre 18 y 34 años, el 55,9% se conecta a internet desde dispositivos mas tradicionales como desktop o notebook con banda ancha y consume online porque le resulta más cómodo, más barato, lo realiza desde donde esté y encuentra una amplia variedad.¹

Porcentaje de penetración del ecommerce por país*

País	2012	2015	2018
Chile	46%	52%	65%
Argentina	44%	49%	56%
México	34%	43%	50%
Brasil	34%	39%	51%
Colombia	33%	39%	51%
Perú	27%	32%	39%

* Comparado con el número de usuarios de Internet Fuente: IDC ecommerce Model 2015

Vale destacar que Argentina se encuentra por encima del promedio mundial en lo que respecta a usuarios de Internet, con una penetración del 79 por ciento contra el 50 global.² En nuestro país, de acuerdo con datos de acceso a internet publicados por el INDEC, la tasa de crecimiento en los últimos 2 años en promedio fue del 4% anual.

¹<https://www.tiendanube.com/blog/como-es-el-perfil-de-los-compradores-online-en-argentina/>

²https://tn.com.ar/tecnologia/f5/radiografia-de-internet-los-argentinos-estan-hiperconectados-y-son-intensos-usuarios-de-redes_815907

B.3. Propuesta de Negocio

Este proyecto propone convertirse en la tienda que concentre los productos de deportes no convencionales en Argentina, a partir de un mix de productos de calidad con un servicio de asesoramiento especializado.

Existe un caso similar en Estados Unidos (<https://www.hardcorehobbieshq.com/>), creado por un competidor de BMX que trasladó su pasión a un negocio, convirtiendo desde su creación a esa tienda online en la piedra angular de la escena local de deportes extremos.³

A continuación, se desarrollan los puntos diferenciales de la propuesta de negocios a partir de los componentes de la tienda.

Amplia gama de productos

Se dispondrá de una amplia gama de productos y equipamiento seleccionado para practicar los deportes no convencionales, basados en los beneficios del comercio electrónico con opciones de pago y delivery puerta a puerta.

Centro de consultas

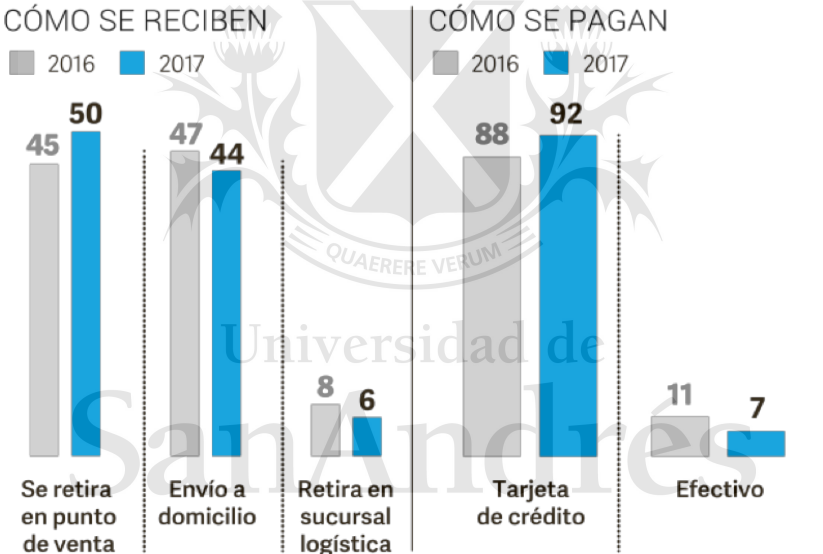
Al tratarse de productos de un alto valor, donde las características técnicas son relevantes para determinar la mejor opción para cada cliente, es importante que estos tengan la posibilidad de resolver todas sus dudas previas a la compra que deseen efectuar. Para ello sería necesario implementar servicio de atención al cliente mediante las siguientes opciones: vía telefónica, vía mail o mediante chat online, de esta manera todo usuario que ingrese al portal podrá consultar sobre el producto que está buscando, sobre la conveniencia de un producto/marca u otro/a, sus especificaciones sobre el uso adecuado del mismo, como así también los pasos a seguir para efectuar correctamente su compra. Este servicio de atención al cliente será efectuado de manera personalizada y por personal capacitado y entrenado para cumplir esta labor de manera correcta. Cabe destacar, que los integrantes de esta área recibirán cursos de capacitación periódicos, factor este indispensable para

³https://medium.com/@_ku_design/extreme-sport-e-commerce-a-ux-case-study-2af7c4cfbdb7

la actualización de los datos técnicos de los distintos productos que ingresen para su comercialización. Dicha capacitación será brindada por los propios proveedores, logrando de esta manera el máximo conocimiento sobre las características de los productos.

Múltiples opciones de pago

El proyecto contará con el servicio asociado de VERAZ para reforzar el compromiso con la seguridad y confianza, quien certificará las operaciones online con tarjeta de crédito y débito. Los medios de pago ofrecidos serán: Mercado Pago, PayU, TodoPago o PayPal, depósito o transferencia bancaria.



Fuente CACE | KANTAR TNS

CLARIN



Fuente: <https://www.tiendanube.com/blog/como-es-el-perfil-de-los-compradores-online-en-argentina/>

Delivery – Entrega a domicilio

La entrega de los productos comprados por los clientes será efectuada en el lugar indicado por este, de acuerdo a los datos ingresados, por parte de un servicio tercerizado con una empresa de encomiendas. El cliente mediante la página web podrá seguir el curso de su pedido, sabiendo en tiempo real la ubicación del mismo. El sistema le brindará la siguiente información:

- a. Fecha de consulta
- b. Fecha de confirmación
- c. Fecha de despacho
- d. Fecha de recepción estimada (dependerá de la localización geográfica del cliente).

Líneas de Productos

En una primera etapa se comenzará por la comercialización de productos correspondientes a los siguientes deportes, seleccionados a partir del conocimiento del equipo del proyecto sobre la práctica de estos deportes, la demanda potencial de estos, la relación con los proveedores/marcas y el ticket promedio de estas categorías.

- Ciclismo

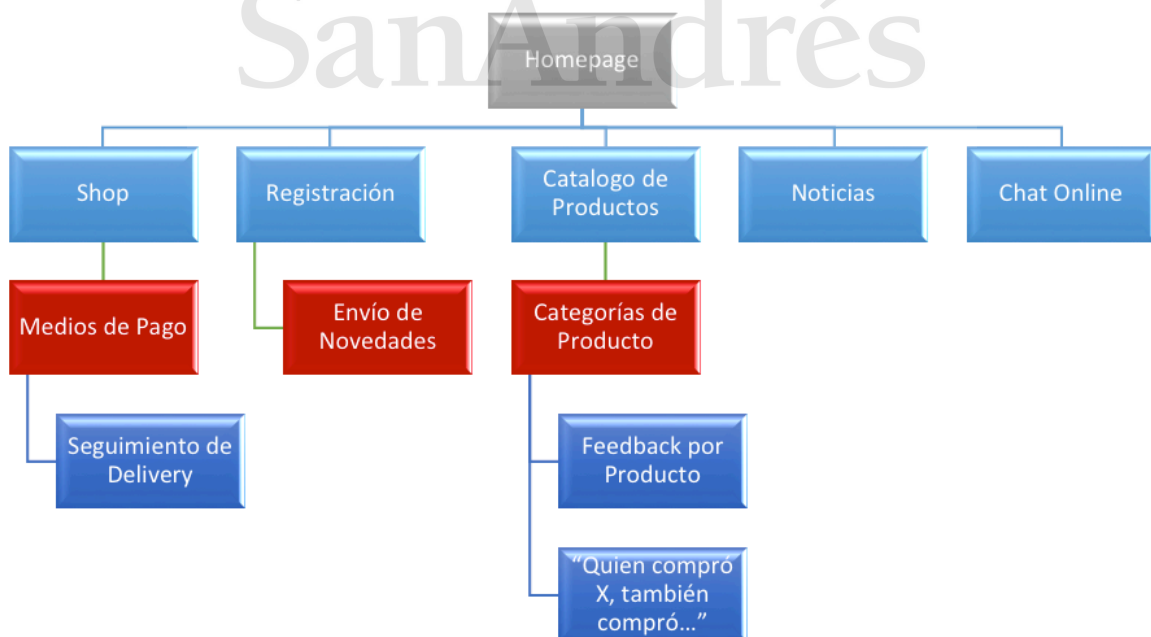
- Kayak
- Camping
- Escalada
- Roller-hockey

B.4. Soporte tecnológico y contenido del portal web

Para el desarrollo de este proyecto se utilizará una plataforma web 2.0 en Tienda Nube en su plan mas completo, esta plataforma es la representación de la evolución de las aplicaciones tradicionales hacia aplicaciones web enfocadas al usuario final, ya que permiten desarrollar aplicaciones para la interacción entre las partes actuantes.

Contenido del portal

El contenido del portal estará desarrollado de manera tal que su visualización sea clara, ágil y sencilla, destacando los distintos campos que lo componen, siendo su contenido el siguiente:

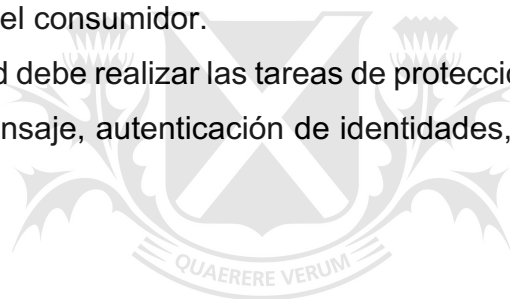


La empresa encargada de la creación del sitio será la encargada de capacitar a los empleados para que puedan realizar los cambios que sean necesarios una vez que entre en funcionamiento. Por ejemplo, subir productos nuevos, administrar los comentarios, etc.

Seguridad

La seguridad es un factor importante para lograr la fidelización y confianza del cliente con nuestro negocio y es por eso que se debe poner principal foco en las cuestiones que hacen a la seguridad de los procesos y transacciones de compra. Si bien la confianza de los usuarios de Internet para con la compra de productos por Internet ha ido creciendo, la desconfianza en la operatoria es una sensación siempre presente en la mente del consumidor.

El sistema de seguridad debe realizar las tareas de protección de datos, mantención de la integridad del mensaje, autenticación de identidades, probar la recepción del mensaje.⁴



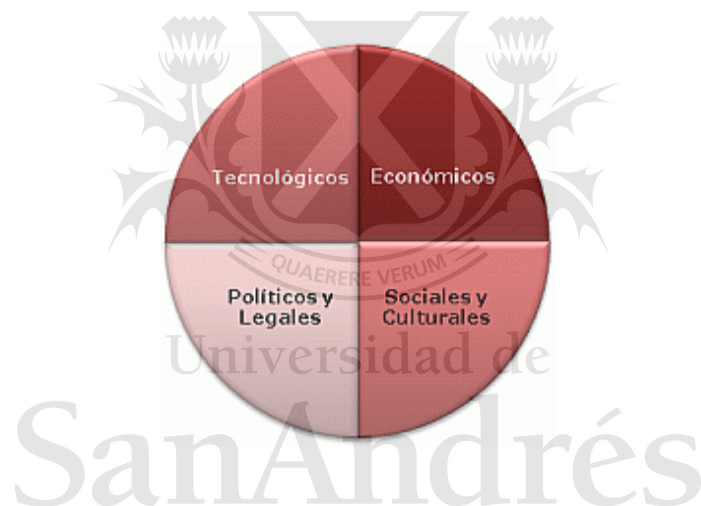
Universidad de
San Andrés

⁴ Para más información ver Anexo 3

C. Análisis estratégico y de mercado

C.1. Macroentorno (Análisis PEST)

Al hablar de macroentorno se hace referencia a todas aquellas variables provenientes del exterior de la empresa que impactan sobre ella sin tener posibilidad de controlarlas. Son variables genéricas que existen en si mismas independientemente de la empresa, tratándose del contexto o medio en el que se desarrollan sus operaciones.



Se consideran como factores críticos para el desarrollo de esta propuesta de negocio a los siguientes componentes del macroentorno:

Factores políticos y legales: Si bien los factores del entorno siempre influyen en la toma de decisiones y el funcionamiento de los negocios, factor del que no se está exento en este caso, no se considera que los factores políticos sean determinantes para este negocio en lo que refiere a la operatoria del mismo. No se considera por ejemplo que las elecciones futuras puedan afectar el negocio, al no vislumbrarse cambios determinantes en lo que hace a costumbres, comercio electrónico, o regulaciones excesivas que pongan en riesgo el normal funcionamiento del negocio. Sin embargo, sería imprudente desconocer los riesgos que puede acarrear un

cambio de liderazgo político, y sobretodo en la Argentina cortoplacista caracterizada por la falta de políticas consistentes y sostenibles a lo largo del tiempo donde la incertidumbre es amo y señor de las percepciones de potenciales consumidores y stakeholders en general, lo que obliga a estar preparados para reaccionar ante posibles cambios.

Con respecto a los factores legales que rigen el e-commerce o comercio electrónico en Argentina, solo se hará referencia, y al solo efecto informativo, a la Ley N° 25.5062 de Firma Digital que regula el comercio electrónico (el contenido completo de esta ley se puede visualizar en el sitio web citado al pie de página).⁵ Con respecto a este punto, es importante destacar que toda modificación que pueda efectuarse a dicha Ley podría modificar las condiciones, el escenario y el marco legal del negocio. Por eso estar alertas a cualquier cambio y actualización que pueda suscitarse, se convierte en un factor clave para el desarrollo del negocio debido a que el proyecto se basa en una plataforma que está regulada por normas legales.

Factores económicos: Los parámetros que no se pueden dejar de lado al momento de pensar en el futuro del negocio son los siguientes: inflación, tasa de desempleo, PBI, renta per cápita, tipo de interés, tipo de cambio. Si estos parámetros no son estables en el tiempo y no se observan medidas que permitan corregirlas o que al menos evidencien una etapa de mayor tranquilidad puede traer como consecuencia la pérdida de poder adquisitivo de la población viéndose afectado el desarrollo del negocio, como sucede en el proceso inflacionario actual.

Toda variación en las pautas de mercado, inflación, tipo de cambio, implicaría el desafío de cambios estratégicos constantes en el negocio, teniendo que generar nuevas pautas comerciales y estructuras de costos, que minimicen la incidencia entre el costo de compra y el de venta debido al impacto de estos 2 elementos particularmente en este negocio por las características del mismo. Como mecanismo de defensa frente a estos, se debería forjar una excelente relación con

⁵<https://www.argentina.gob.ar/firmadigital/normativa>

los proveedores priorizando a aquellos que sean nacionales. El nivel del stock también es una buena defensa frente a la inflación.

El factor tecnológico es uno de los pilares del negocio, ya que sin este, su viabilidad sería casi nula. Por eso es de gran importancia estar alerta a cualquier innovación y cambio de esta variable, para poder incorporarla a la empresa en caso de que, previo análisis, genere algún tipo de beneficio. En principio, el proyecto posee una cobertura sólida en este aspecto, ya que se implementa un buen desarrollo tecnológico desde el comienzo, basado en una plataforma robusta como Tienda Nube. Por otro lado, el delivery de productos representa otro diferencial la propuesta de negocios y la innovación relacionada a esto será de vital importancia para mejorar la eficiencia operativa, de manera tal de mejorar los márgenes del negocio y la experiencia del cliente.

En cuanto al factor sociocultural, cabe aclarar que el punto central de este aspecto es de las costumbres de compra online, las cuales se mencionan en puntos anteriores y otorgan datos muy alentadores para comenzar con este emprendimiento.

De acuerdo a lo descrito con anterioridad, las variables del entorno tienen un poder determinante en el futuro de cualquier negocio por lo que es necesario estar alerta a los cambios que se produzcan en las reglas de juego del mercado, y el entorno en general, acompañado de una estructura y políticas flexibles que permitan responder a estos de manera eficiente pudiendo de esta manera alcanzar el éxito del negocio.

C.2. Micro-entorno– Las 5 fuerzas de Porter (1985)

El presente análisis de microentorno se basa en la matriz de rivalidad ampliada. Si bien es importante destacar que se expondrán los elementos relevantes del análisis de clientes potenciales en el presente punto debido a que el mismo fue desarrollado anteriormente al hablar del público objetivo.

Cientes

En este proyecto se consideran como clientes potenciales a aquellas personas que practican deportes no convencionales, cumpliendo con las siguientes características:

- ✓ Pertenecen a un nivel ABC1-C2, disponen de tiempo y recursos para practicar este tipo de deportes.
- ✓ Alto grado de conocimiento sobre su equipamiento y todo lo necesario para la realización de su deporte.
- ✓ Tienen un amplio conocimiento sobre los productos que buscan.
- ✓ Son compradores exigentes que requieren mucha información sobre el producto que buscan. Generalmente, antes de empezar a buscar un producto saben lo que están buscando.

Al tratarse de un negocio B2C basado en e-commerce, el poder de negociación de los clientes es menor que el que se podría tener con un negocio B2B o incluso si se tuviera un modelo de fuerte personalización. Sin embargo, si bien el poder de negociación de los clientes es bajo, el hecho de tener alternativas de donde comprar hace que estos tengan poder frente a la empresa.

Proveedores

Los proveedores representan un factor capaz de determinar la percepción de calidad de los productos y el servicio a ofrecer por parte del potencial consumidor. En este proyecto se trabajará con marcas y proveedores de primera línea, reconocidos en el ambiente de los deportes no convencionales.

Analizando proveedores en el mercado de deportes no convencionales, en líneas generales se trata de fabricantes o importadores que en ciertos casos poseen representaciones exclusivas en el país de los productos que venden, su red de comercialización está centralizada en regiones geográficas específicas y por lo general no poseen sitios de venta online.

Clasificando a los proveedores por la estructura y canales de comercialización que poseen, surgirían dos grupos:

- Cluster A: poseen locales comerciales propios, en distintas zonas geográficas, o representantes que en algunos casos pueden tener contratos de exclusividad dentro del área de influencia.
- Cluster B: venden sus productos en forma directa, prescindiendo de un canal o intermediario para comercializar sus productos.

Aquí existe una ventaja importante que radica en la posibilidad que se presenta de desarrollar un canal de ventas prácticamente inutilizado por los actuales players del mercado de deportes no convencionales, que a la vez es de utilidad a la hora de negociar con proveedores, de acuerdo a reuniones personales que se realizaron, al implicar una posibilidad de ampliar su alcance y cobertura. Si bien existe la necesidad de contar con ellos para llevar adelante el negocio, se descubrió la posibilidad de cubrir sus necesidades de aumento del alcance de sus operaciones tanto como su cobertura regional por medio de este negocio, lo que permite entablar una relación win-win con ellos y así tentarlos a sumarse a la comunidad de Randomsports, permitiendo así tener un elemento de valor en el poder de negociación con proveedores.⁶

Competencia

Se mencionará la competencia más directa, empresas que ofrecen productos o servicios similares enfocándose al mismo grupo de clientes.

Importadores Unipersonales: Buscan ofertas en el exterior, de productos específicos e intentan atraer clientes ofreciendo sus productos a precios bajos, pudiéndose convertir en una amenaza del negocio en la medida que transformen su búsqueda eventual en un medio de vida, convirtiendo a esta en un negocio. Estos importadores trabajan con escasa cantidad de productos y baja amplitud de marcas.

Propuesta de Randomsports: Se cree en que llevando a la práctica la filosofía del negocio, es decir, que el cliente pueda encontrar todo lo que busca en un solo lugar

⁶ Ver detalle de proveedores en Anexo 1

con productos de alta calidad, se encuentra con capacidad de posicionar el proyecto sobre este tipo de competidor.

Retailers: Son especialistas en algunos de los deportes en los que se focaliza Randomsports, siendo en la actualidad la opción del target al que apunta el proyecto. Tienen una estructura de logística muy pequeña, evitan los envíos al interior del país, centrándolo en su área de influencia. Muy pocos cuentan con el desarrollo de páginas web y en el caso que la tengan su contenido se limita a mostrar el producto, brindando muy poca información sobre las características y especificaciones del mismo. Su ubicación geográfica se encuentra centrada en Capital Federal y GBA limitándose de esta manera su cobertura o área de influencia.

Propuesta de Randomsports: En contrapartida, se estará ofreciendo un gran desarrollo web y la posibilidad de que el cliente reciba su producto sin moverse de su casa, esté donde esté, dentro del territorio nacional.

Vendedores por páginas de subastas: Se trata de importadores unipersonales o retailers que presentan sus ofertas a través de este canal de venta. Su ventaja diferencial es el costo, y en ciertos casos comercializan productos que no están disponibles en la Argentina. Las desventajas de este tipo de vendedores son, por un lado los productos que ofertan, ya que en su mayoría no poseen cobertura ni garantía nacional, y por otro no tienen capacidad de ofrecer gran cantidad y variedad de productos debido a que la relación con sus proveedores es muy baja o nula y no tienen el espacio físico para poder tener un stock de productos.

Propuesta de Randomsports: Para hacer frente a este tipo de competidor es que se ofrecerán envíos nacionales y toda compra por parte del cliente está soportada por un ente físico y palpable como lo es la empresa y no en un individuo como sucede con los portales de compras y subastas que existen actualmente.

Amenaza de nuevos ingresantes: y como contrarrestarlas

Actualmente las barreras de entrada a este segmento de mercado son bajas, dado que los requisitos para desarrollar una página web no son complejos, con lo cual,

cualquier persona con llegada a los proveedores puede decidir competir. Sumado a esto, no se descarta la posibilidad de que los proveedores decidan comenzar a utilizar en forma autónoma el canal online, excluyendo sus productos de la página de Randomsports.

Sin embargo, se considera que la principal barrera que contrarresta la entrada de otros actores es el mismo negocio ya que el mercado no tiene el suficiente tamaño para la participación de más de un player, lo que permite pensar en la posibilidad de ostentar el dominio de este segmento.

Por lo tanto, se puede decir que la principal ventaja que se tiene frente a futuros ingresantes se basa en los beneficios y características de first mover permitiendo sacar ventaja en el posicionamiento, logrando asentarse en el mercado generando fuertes lazos con los proveedores.

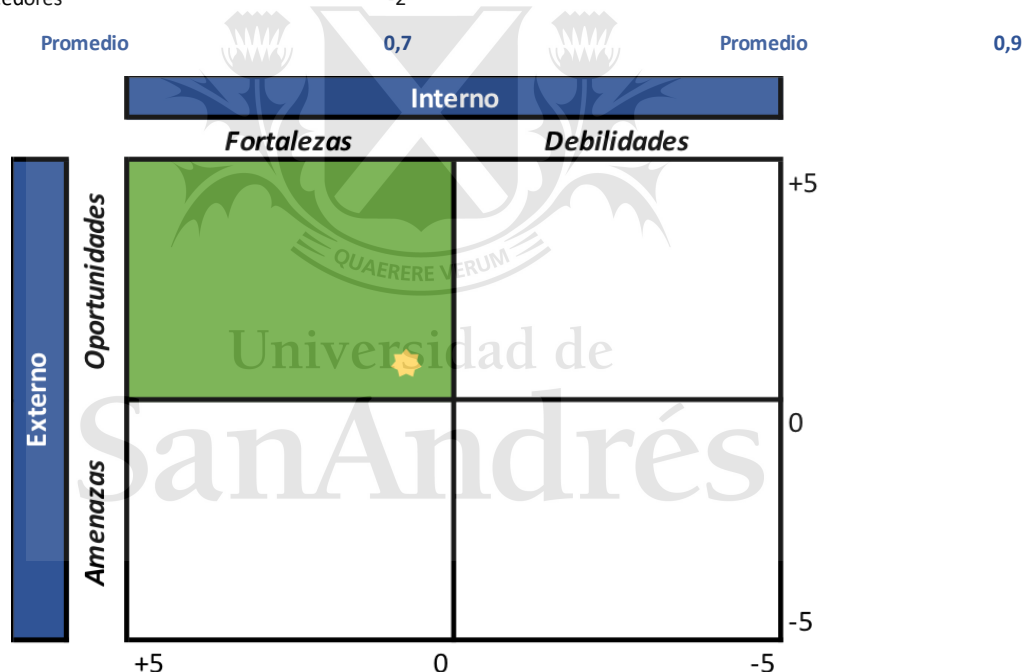
Adicionalmente, otra forma de contrarrestar el ingreso a este tipo de negocio es generar una alianza estratégica con los proveedores de manera tal que pasen a ser parte interesada en el mismo, como así también generar una oferta de servicio diferencial mediante la integración de las operaciones de ventas, envío, respaldo y garantía en el uso de los medios de pago, todo esto acompañado de una estrategia de marketing agresiva que permita una rápida difusión del portal, orientada a poder en un futuro expandirse hacia un alcance y posicionamiento regional.

De este modo, es posible que si bien los riesgos de competencia e ingreso de propuestas que busquen quitar protagonismo existen, existe la confianza de creer que se cuenta con los elementos para contrarrestarlos, poniendo énfasis principalmente en una sólida relación con proveedores que permita alcanzar un posicionamiento sostenible, impulsado por ser una propuesta innovadora en el mercado.

C.3. Análisis F.O.D.A.

Aquí se presentan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se presentan en el negocio.

Externo		Interno	
Oportunidades		Fortalezas	
Explotar un nicho desatendido	5	Know how de los deportes ofrecidos	3
First mover	2	Grado de integración con proveedores	3
Potencial de crecimiento	4	Contacto con los clientes	2
Demanda potencial	3	Alcance nacional	3
Fit entre deportes y comercio electrónico	3	Soporte de especialistas (SEM y SEO)	2
		Flexibilidad	2
Amenazas		Debilidades	
Competencia	-3	Barreras de entrada bajas	-5
Posibilidad de desarrollo por parte de los proveedores	-2	Resultados post implementación	-3
Contexto macroeconómico	-4		
Cantidad de proveedores	-2		



• **Fortalezas:**

- Posesión del conocimiento de los deportes en los que se especializa el proyecto, ofreciendo diversidad de productos
- Logro de un alto grado de integración con proveedores.
- Mantención de un contacto directo con los clientes, logrando conocerlos a ellos y sus necesidades.
- Alcance a todo el territorio nacional (Este servicio se brindará con una empresa de correo y logística de manera de garantizar la eficiencia del servicio, con tiempos de entrega estrictos)

- Posesión de un soporte de especialistas (SEM y SEO)
- Capacidad y posibilidad de corregir acciones sobre la marcha del negocio (Flexibilidad)

- **Oportunidades:**

- Llegar a explotar un nicho de mercado que se encuentra sumamente desatendido y desaprovechado en la actualidad.
- Ser el “first mover” del mercado.
- Grandes posibilidades de lograr un crecimiento del canal comercial.
- Gran cantidad de clientes insatisfechos en el mercado.
- Concordancia entre clientes target practicantes de deportes no convencionales y usuarios de e-commerce.

- **Debilidades:**

- Las barreras de entrada al negocio/mercado son relativamente bajas.
- Gran parte de los resultados se observan únicamente post-implementación.
- Reducido conocimiento acerca la posible reacción del mercado.

- **Amenazas:**

- Competencia: importadores unipersonales, retailers, páginas de subasta.
- Posibilidad de que el proveedor o fabricante desarrolle un canal similar de venta.
- Impacto de variables macroeconómicas (especialmente variaciones en el tipo de cambio para los productos importados y la inflación)
- Escasez en la cantidad de proveedores.

Conclusiones del análisis:

1. Es fundamental la integración con los proveedores, para garantizar el servicio, disponibilidad de productos y aumentar las barreras de entrada.
2. Una virtud del proyecto es la distribución a todo el país, logrando llegar a todos los clientes.
3. Se debe desarrollar este canal poco utilizado en el rubro.

4. Deben realizarse las acciones con agilidad, rapidez y eficacia para crecer en el mercado lo más rápido posible. De esta manera se crea una barrera de entrada aprovechando todo el conocimiento de los clientes y el nicho identificado.

C.4. Propuesta de Valor

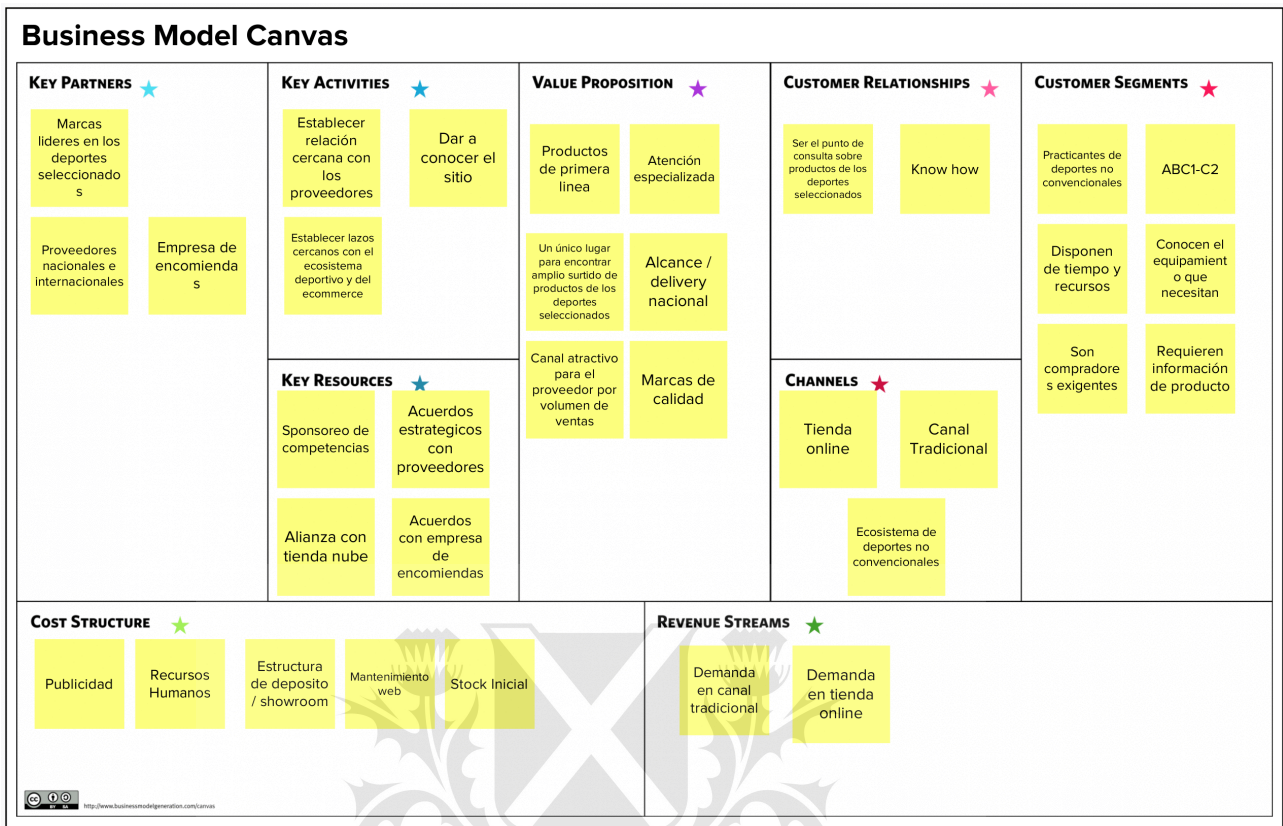
El negocio innovador que se pretende iniciar busca ofrecer una propuesta de alto valor agregado tanto para los clientes como para los proveedores, debido a que se tiene conciencia de la importancia que tiene la buena relación y el grado de integración con estos últimos para alcanzar el éxito del negocio.

La propuesta de valor es la respuesta a la siguiente pregunta ¿Por qué queremos que a partir de ahora nos elijan los clientes/proveedores?

Si por ejemplo, se apela a la imaginación de una situación en la que un cliente/proveedor **actual** se encuentra con un cliente/proveedor **potencial**, ya sea casualmente o comida mediante, habría que preocuparse por:

- ✓ ¿**Qué le diría** el cliente/proveedor actual al potencial sobre Randomsports?
- ✓ ¿**Qué gustaría** que este diga de Randomsports?
- ✓ ¿**Por qué debería comenzar a confiar** en Randomsports?

Por medio de la propuesta de valor del proyecto se buscará dar respuesta a estas preguntas.



Descripción Propuesta de valor

Propuesta de valor a los clientes

Se centra en tres aspectos fundamentales: Producto, Atención y Envío.

- ✓ Productos de primera línea (reconocidos por los deportistas).
- ✓ Atención personalizada de los clientes mediante canales online (chat, e-mail) o telefónicamente.
- ✓ Envío a cualquier destino del país con tiempos y costos de entrega prefijados que pueden ser consultados por los clientes.
- ✓ Es un único lugar para encontrar amplio surtido de productos de los deportes seleccionados. Cuenta con un catálogo completo, acompañado de fotos, descripciones e información técnica que facilita la decisión de compra.

Propuesta de valor a los proveedores

- ✓ Participar en un canal atractivo por volumen de ventas, que es visto por lo clientes como eficiente, ágil y confiable.
- ✓ Formar parte de un sitio donde se comercializan productos de primeras marcas para los deportes no convencionales.
- ✓ Oportunidad de llegar a mercados/regiones donde ellos no están presentes aun.
- ✓ Dar a conocer su marca y productos.



Universidad de
San Andrés

D. Estimación de Demanda

Como ya se hizo referencia anteriormente, el negocio cuenta con dos canales de ventas: canal online y canal tradicional. Por lo tanto, la demanda del negocio estará determinada por: demanda del canal tradicional (local de venta directa) + demanda del canal online (ventas por búsquedas naturales + Ventas fruto de acciones de promoción).

Se entiende por “Búsquedas Naturales” a los ingresos a la pagina web por medio de la consulta de palabras asociadas al negocio en el motor de búsqueda (Google), al que se le aplican ratios de conversión, que se detallarán a continuación, que permiten llegar a las ventas. Por otro lado, se entiende por “Ventas fruto de acciones de promoción” a las ventas que se generarán como resultado de campañas de promoción como publicidad offline (Sponsoreo en carreras, por ejemplo) y publicidad online como por ejemplo banners.

Por lo tanto la demanda es la suma de estos dos canales, los cuales están detallados a continuación. Básicamente el resultado obtenido para el canal online está basado en las palabras más buscadas en los buscadores (ejemplo, “kayak” o “bici” en google.com) multiplicado por los ratios de promedio de clicks, (ingreso a las paginas) que se suma a las acciones de marketing online, las cuales son calculadas basándonos en resultados promedio de las acciones de este tipo en el mercado. Por otro lado, el canal tradicional, se basa en los porcentajes de compra para este mercado de productos por los índices de consumo de los mismos en la zona.

D.1. Canal Tradicional

El proyecto contempla la apertura de un local comercial a la calle, producto de la necesidad de contar con un espacio de deposito para el stock mínimo necesario de productos para operar, que da la posibilidad de aprovechar parte del espacio en un

local/showroom. Esto también permite darle la posibilidad al cliente de retirar el producto por el local, una alternativa en aumento entre los compradores online como se mencionó anteriormente, sumado a la posibilidad de que los clientes puedan observar los productos al tratarse de clientes sofisticados. Teniendo en cuenta estas consideraciones y las características de los potenciales clientes detallados en puntos anteriores, se toma la decisión de posicionar el local en la zona cercana a Nordelta en Tigre, ya que además representa un polo de práctica de deportes no convencionales, y particularmente de los deportes seleccionados para este proyecto.

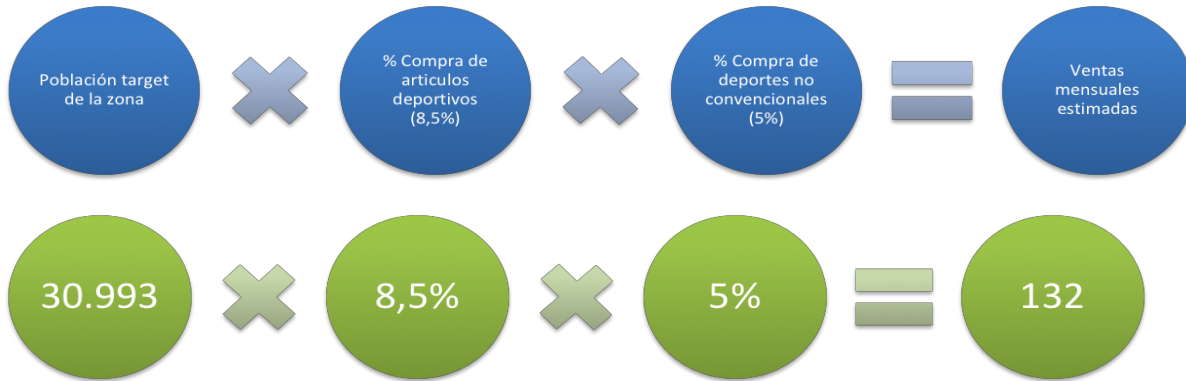
Se entiende por canal tradicional aquellas ventas que comienzan y terminan en el punto de venta. Para su estimación se parte de la población que reside en el área de influencia - Tigre, Pacheco y Nordelta, siendo según censo de Indec de aproximadamente 31.000 habitantes.⁷

Según datos obtenidos del Indec, en la “Encuesta de centros de compras 2018”, del total de compras realizadas en un mes, el 8,5% corresponde a la categoría de deportes. De acuerdo a los mix de compras en las categorías de deportes que comercializaremos se puede determinar los valores de compra mensual por persona. Por ejemplo, cada 1000 personas que realizan al menos 1 compra al mes, el 8,5% compran artículos deportivos, de los cuales el 5% de ese 8,5% son deportes no convencionales.

En base a la población de la zona de influencia, se aplican los porcentajes recientemente indicados de hábito de compra que nos llevaría a un número de compras mensuales. Sabiendo que la categoría de deportes no convencionales representa entre el 5% y el 8% del total de deportes⁸, para el caso se tomará el mínimo para minimizar riesgos.

⁷ Zona elegida en base a gran concentración de potenciales clientes,

⁸ Dato provisto por especialistas consultados: Santiago Lombardi (Ejecutivo de Cuentas - Google.com) y Mauro Ayala (CEO de Psicofxp)



* Cálculo de ventas mensuales de la empresa correspondientes al local, dadas por la proximidad.⁹

D.2. Canal Online

Es aquel mercado en el cual la venta se inicia por la web y con la estructura actual del negocio puede concretarse la venta vía online o en el punto de venta.

Con el objeto de lograr alcanzar una estimación de ventas que sea la mejor aproximación posible para reflejar la realidad, se consultó a especialistas del sector tecnológico dedicados al análisis del e-commerce y tráfico web, quienes avalaron la metodología pensada para estimar la demanda a la vez que proveyeron de los ratios de conversión necesarios para realizarla.¹⁰

La información utilizada para realizar la estimación se obtuvo de Google.com, a través de Ad-Words, una herramienta proporcionada por el líder en el mercado de búsquedas online. Esta herramienta brinda información referida a la cantidad de veces que se busca cada palabra o grupo de palabras mensualmente por internet.

En primer lugar, se elaboró un listado de todas las palabras y combinaciones de palabras que tienen relación con el negocio. Teniendo la cantidad de búsquedas, y el promedio de interés de compra que hay en internet en general, se puede llegar a la **cantidad de búsquedas con interés de compra** (Q de Búsquedas*Conversion

⁹Censo de Hogares 2010 (INDEC) y Encuesta de Centros de compra (INDEC)

¹⁰ Los especialistas consultados son: Santiago Lombardi (Ejecutivo de Cuentas - Google.com) y Mauro Ayala (CEO de Psicofxp)

rate). Ahora al estar hablando de búsquedas únicas (una computadora por búsqueda) se puede hablar de búsquedas y personas.¹¹

Por el momento se vienen hablando de búsquedas y para convertir estas en ingresos a la pagina web (para luego llegar a compras) se usa el click through rate, que es la cantidad de veces que se ingresa a un vínculo (en buscadores, banners, mails, etc.) sobre la cantidad de veces que se muestra ese vínculo como resultado de búsqueda. El mismo, de acuerdo al ratio brindado por especialistas de Google para el rubro de deportes no convencionales, es del 2.35% (Ej. de 1000 personas que ven tu aviso 23 entran al sitio).

Una vez ingresado al sitio, existen dos posibilidades: abandona el mismo sin realizar ninguna acción o puede realizar una consulta o compra. Según la fuente consultada¹² en la Argentina el 62% de los ingresos a un sitio se trasforman en consultas y de este porcentaje el 5% compra.

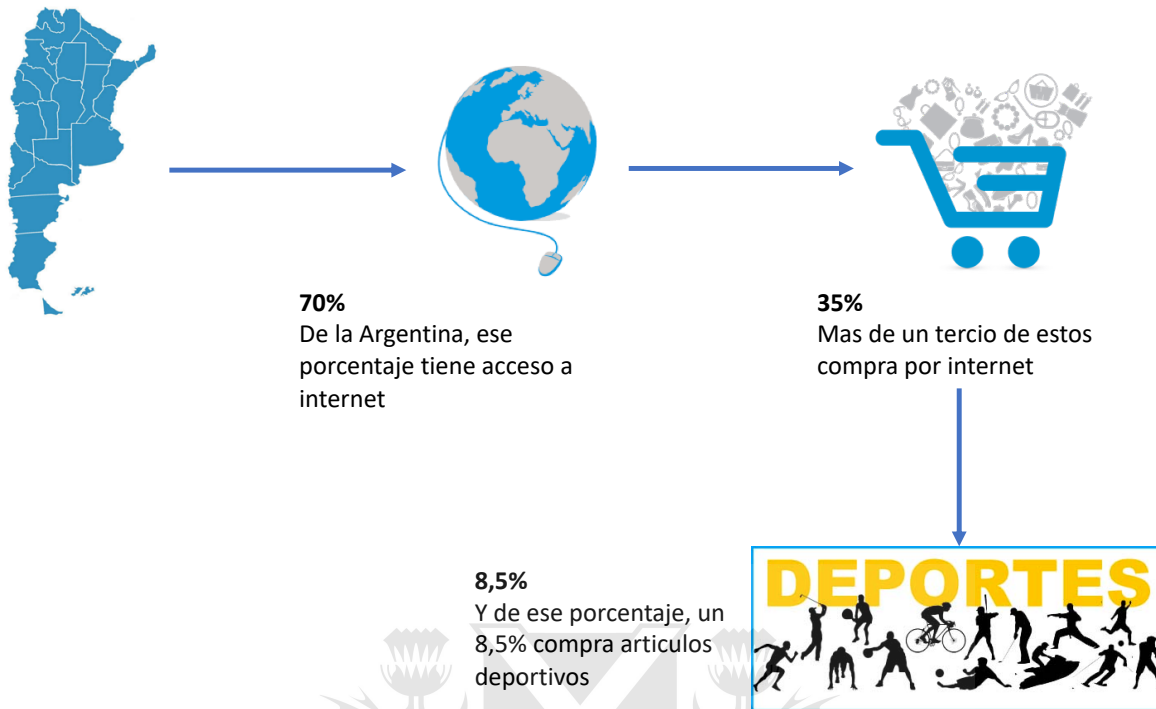
Cuadro de compras iniciadas on-line del mercado de artículos deportivos:



Universidad de
San Andrés

¹¹ Para mas detalle sobre el listado completo de keywords, dirigirse a la solapa "PPC campaign-Listado keywords"

¹²Prince & Cook- Internet en Argentina, Expocom 2006



POBLACIÓN TOTAL DEL PAÍS		40.117.096
% DE USUARIOS DE INTERNET EN EL PAÍS	70%	28.081.967
% DE COMPRA DE LOS USUARIOS DE INTERNET POR MES	35%	9.828.689
% DE COMPRA DE ARTÍCULOS DEPORTIVOS, POR MES	9%	835.439
COMPRA MENSUAL DE ARTICULOS DEPORTIVOS EN INTERNET		69.620

Fuente: Prince & Cooke y Encuesta Centros de Compra de INDEC

Cuadro de potencial de venta iniciada on-line de artículos pertenecientes a deportes no convencionales para Randomsports:



BUSQUEDAS MENSUALES UNICAS DE PALABRAS ASOCIADAS		2.944.209
CTR - Click throu rate *	2,35%	69.189
% de consultas	62%	42.897
% de compras	5%	2.145

Las 2.145 compras representan el mercado potencial, que en la actualidad se inicia a través del canal online pudiendo concretarse a través del canal tradicional.

A continuación se detalla el cálculo del potencial de mercado por línea de producto, donde “búsquedas mensuales” representa la cantidad de búsquedas de las palabras asociadas a esa línea de deporte.

BUSQUEDAS DEPORTES NO TRADICIONALES

	BUSQUEDAS MENSUALES		CTR	% Consulta	% Compra	MERCADO
TOTAL	2.944.209					2.145
LINEA CICLISMO	1.226.412	42%				894
LINEA ESCALADA	708.800	24%				517
LINEA CAMPING	657.648	22%	2,35%	62%	5%	480
LINEA ROLLER HOCKEY	233.550	8%				171
LINEA KAYAK	80.419	3%				59
COMPLEMENTOS	37.380	1%				28

Metodología de estimación de demanda

Partiendo del mercado potencial, tanto el canal online como del tradicional, se aplican distintas acciones de marketing y promoción que permiten obtener la demanda a alcanzar. Estas acciones se emplearían en conjunto, con una fuerte inversión en el primer año del negocio, para luego mantener una inversión a lo largo de los años que garantice un punto de equilibrio adecuado entre el costo en estas acciones y la cantidad de ventas proporcionadas.

Si bien las acciones promocionales se detallan mas adelante en el punto de “Promoción” del plan estratégico, estas impulsan la demanda del negocio por lo que se mencionarán a continuación:

1 – Campaña pay per click

Son los esfuerzos promocionales que se realizan para ubicarse en los enlaces patrocinados del resultado de búsqueda de ciertas palabras (keywords) que se seleccionaron como claves para identificar el negocio, lo que implica un pago por cada click que se hace en el vínculo de Randomsports. Esto nos garantiza un flujo de usuarios ingresando diariamente al sitio, que a través de los ratios de transformación se estiman cuantas ventas diarias tendría por este medio.

En el caso del PPC con una inversión mensual de \$31.443, se estima obtener un promedio de 71 visitas diarias que se convierten en 2 ventas diarias.

2 – Búsquedas Naturales soportadas en Offline advertising.

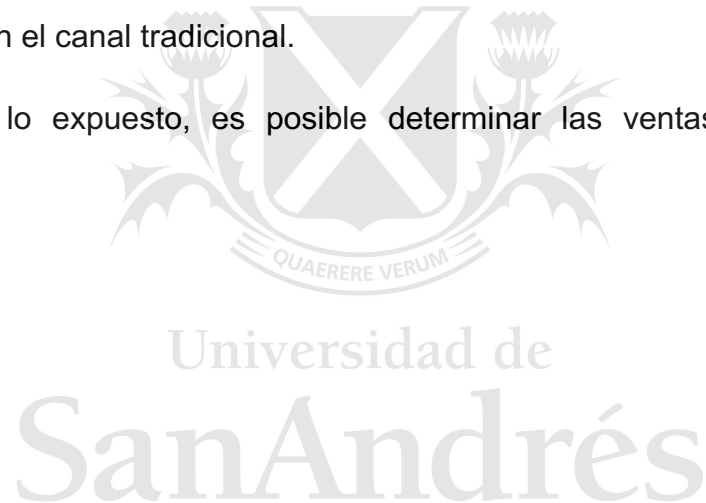
3 – Campaña de mail, banners y otros.

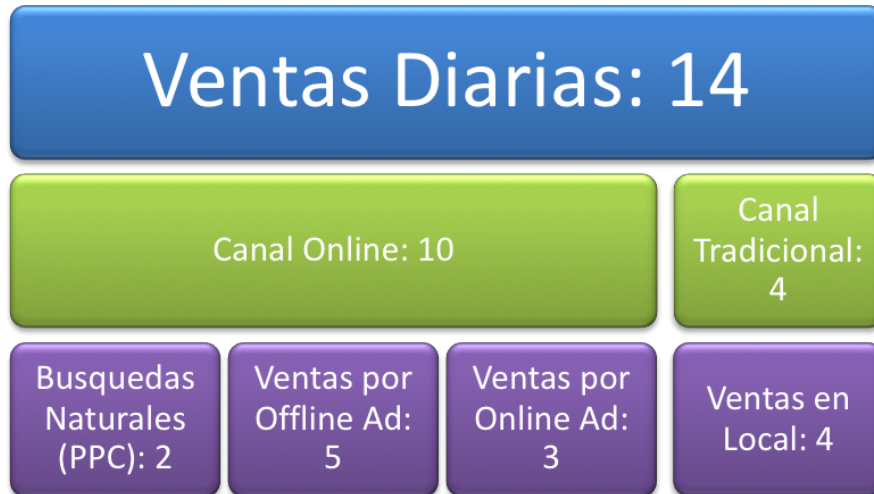
4 – Ventas en el área de influencia

Además de las ventas online, por contar con un local con venta a la calle se considera parte del mercado tradicional de la zona, apoyado por las acciones online y offline antes enumeradas.

En el local se estima tener 4 ventas promedio. Este elemento se ha desarrollado anteriormente en el canal tradicional.

De acuerdo a lo expuesto, es posible determinar las ventas mensuales de Randomsports:





13

En este cuadro se observa cómo la sinergia entre todas las acciones lleva a obtener el número de ventas diarias y mensuales a determinados costos (sumatoria de ventas y de costos). Estas ventas pueden ser de cualquiera de los productos ofrecidos por Random sports, desde el más económico hasta el más caro según la distribución de ventas histórica informada por cada uno de los proveedores. Las estimaciones realizadas, que se pueden observar en detalle en el cashflow y la proyección de demanda anexa, muestran que esta proyección de ventas se alcanzará en el mes 10

¹³Ver Campaña y PPC campaign en archivo Excel Randomsports

de actividad, ya que las campañas off-line dependen del calendario de competencias, y de las inyecciones temporales en las campañas.

Por último el crecimiento temporal de las ventas se verá alcanzado por la evolución de todas las variables analizadas, crecimiento de las búsquedas de las palabras seleccionadas, evolución del mercado de ciclismo, incremento de las carreras de aventura, tendencia de las revistas de deportes extremos. Todas estas están en crecimiento y en promedio demuestran una tasa del 4,3% anual (Para mas detalle, ver Anexo “Evolucion de Mercado”).¹⁴



¹⁴Ver anexo, Excel RandomSports, Evolución del mercado.

E. Plan Estratégico

E.1. Visión y Misión

Visión:

“Ser líderes en la comercialización por Internet de productos de deportes no convencionales, con la imagen de canal de ventas más confiable y completo para comprar”

Misión:

“En RandomSports tenemos la misión de satisfacer las necesidades de nuestros clientes comercializando productos de alta calidad, maximizando la inequación de valor”

E.2. Objetivos

- Ser la opción N°1 en compra de productos correspondientes a deportes no convencionales.
- Desarrollar un canal de ventas poco explotado en el mercado de deportes no convencionales.
- Generar valor para los clientes y accionistas.
- Ser reconocidos por el alto nivel de servicio y amplitud de catalogo.
- Lograr un alto nivel de integración con los proveedores y principales marcas basándonos en un proceso de comakership.

E.3. Marketing Mix

Con el objetivo de poder observar con mayor claridad las estrategias comerciales desarrolladas para el negocio en cuestión, es que se comparte a continuación el mix de marketing que cumple la función de núcleo estratégico y táctico para la ejecución

del negocio que luego pueda ser aplicado a distintas situaciones, consecuencia de los cambios constantes que caracterizan a los mercados.

A continuación, se desarrollan brevemente los 4 puntos generales que hacen a la estrategia y táctica de Randomsports para alcanzar el éxito del negocio.

Producto/Servicio: Si bien este negocio se alinea mayormente con la idea de un servicio, la estrategia de negocio es un producto tanto para los clientes como para los productores. Esto está conformado por el nivel de servicio y demás atributos que hacen a la propuesta de valor. Sumado a esto, se destaca la oferta de productos teniendo en cuenta el concepto de tienda que se está desarrollando.

Los productos que se ofrecerán corresponden al equipamiento necesario para practicar los deportes no convencionales que se seleccionaron para comercializar, los cuales corresponden a aquellos deportes que presentan la mayor cantidad de practicantes y se trata de productos pertenecientes a marcas de primera línea reconocidas en el ambiente con las cuales se establecerán fuertes lazos de cooperación mediante una propuesta de valor seductora para que se sumen a nuestro negocio, tal como se detalló anteriormente en la propuesta de valor para los proveedores, por lo que esto representa el primer paso a dar en el start up del negocio. Cuanto mayor sea la conexión con estos, mayor será nuestra posibilidad de ofrecer un gran catálogo de productos, mayor nivel de servicio y calidad, sumado a una mayor fortaleza de cobertura regional.¹⁵

A través de este tipo de negocio innovador para el nicho de mercado de deportes no convencionales, se busca satisfacer las necesidades o requerimientos de los clientes o usuarios a la vez que lograr una preferencia en la mente del consumidor frente a posibles alternativas.

Precio: El precio es un factor importante por ser el elemento generador de ingresos por excelencia. En Randomsports los precios varían de acuerdo al producto en

¹⁵ Para mas detalle remitirse a planilla: Precios de lista. Excel

cuestión por lo que el precio no es un factor clave, sin embargo la política de pricing respeta valores competitivos en el mercado.

Vale destacar, que en relación a lo conversado y definido con los proveedores para acceder a los beneficios y “permisos” de comercialización regional, es que se deben ofrecer precios de mercado similares a los ofrecidos por distribuidores oficiales.

Se ha optado por establecer precios que se encuentren por debajo de los ofrecidos en el canal tradicional, debido a que se tiene conocimiento de que cuando se compra por medio del canal online los precios bajos son uno de los pilares diferenciales y determinantes en la decisión de compra.

Por lo tanto, los precios deben ser coherentes con el modelo de negocio desarrollado, cumpliendo a la vez con las expectativas del consumidor para con el negocio y es por eso que en Randomsports.com el precio de los productos no se fija teniendo en cuenta únicamente los costos de los mismos ni la rentabilidad, sino que se trata de precios de mercado un tanto mas baratos que los que se consiguen en el canal tradicional. Por otro lado, seguramente sean mas caros que los que se consiguen en Mercado Libre pero se apuesta al diferencial de manejar marcas oficiales, tener un mix de productos y un asesoramiento especializado.

Plaza: Con el fin de desarrollar la operación comercial intentando también ser capaces de ofrecer una mayor facilidad para la adquisición de productos, por medio de un servicio de asesoramiento especializado, y generar mayores oportunidades de compra es que se contará con un local/showroom que poseerá también componente de depósito donde se centralizarán las operaciones de la empresa, sumado a la tienda online. El local representa una línea de ingreso adicional al modelo central del negocio que es el formato e-commerce y se ha decidido ubicarlo en la zona de tigre en zonas aledañas al barrio de Nordelta, sobre la ruta 27, donde se encuentra también gran cantidad de barrios privados, debido al marcado y fuerte crecimiento de dicha zona sumado a las características socioeconómicas y de costumbres de la gente que vive allí cumpliendo con las características que determinan al publico objetivo del proyecto.

Igualmente, se considera al portal web como la plaza principal del negocio donde se ofrecerán todos los productos mediante una interfaz amigable que permita una fácil navegación con altos estándares de seguridad. Aquí se considera importante lograr un alto posicionamiento en el motor de búsqueda para ser la primera opción a elegir por los potenciales clientes.

Se considera de esta manera, que sería la forma más eficiente de colocar el negocio de manera de generar mayores oportunidades de ser elegidos por el consumidor.

Promoción: En primer lugar, en busca de una difusión sobre la existencia del negocio e inducir a la compra, es necesario persuadir al cliente mediante publicidades en eventos y competencias principalmente, seguido por el desarrollo de estrategias de posicionamiento web. Se optará por una agresiva campaña e inversión offline en medios especializados, comunidades de deportes no convencionales y eventos como carreras de aventura y triatlones.

Algunas de las principales iniciativas de promoción que se realizarán con el fin de impulsar la demanda del negocio se detallan a continuación:

- ✓ Búsquedas Naturales soportadas en Offline advertising.

En internet hay dos tipos principales de ingresos a un sitio, a través de vínculos pagos o por medios de ingreso directos y búsquedas directas. En este punto se hace referencia a asegurar un flujo de búsquedas naturales al realizar acciones offline, como sponsoreo de carreras, publicidad en revistas gráficas, sponsoreo de atletas y otras acciones. Con eso hará conocido el sitio y aumentará las búsquedas directas.

Para incrementar las búsquedas naturales del sitio web el mismo debe ser diseñado con la arquitectura (por ejemplo no repetir palabras, tener muchos vínculos con otros sitios, recibir muchos vínculos, etc.) que premian los buscadores de manera de estar en los primeros lugares.

- ✓ Campaña de mail, banners y otros.

Esta acción incluye la compra de base de datos de deportistas amateurs proporcionada por club de corredores, banners en páginas de sitios especializados – club de corredores, Alborde, aventurarse – con el fin de incentivar la visitas y consultas al sitio.

Con los mails y banners se pueden conseguir 123.383 contactos diarios con una inversión anual de \$1.024.068, estimando generar 3 ventas diarias

- ✓ Ventas en el área de influencia

Además de las ventas online, por contar con un local con venta a la calle se considera parte del mercado tradicional de la zona, apoyado por las acciones online y offline antes enumeradas.

Adicionalmente, un elemento importante a mencionar en la promoción del negocio son las técnicas de SEM y SEO para posicionamiento en el motor de búsqueda al igual que el pago por clicks (Pay Per Click), sumado a banners en sitios masivos relacionados al tema.

Vale destacar la importancia de comenzar con estos esfuerzos en materia de promoción con anterioridad a la puesta en marcha del negocio para crear una expectativa e imagen en el cliente potencial.¹⁶

E.4. Estrategias genéricas y de posicionamiento

Se adoptará una estrategia de posicionamiento de liderazgo en diferenciación, basado en el diferencial de servicio y calidad que se ofrece sumado al desarrollo de este canal innovador para el rubro en cuestión.

La diferenciación está basada en los conceptos que hacen a la propuesta de valor del proyecto y no en la idea de “precios bajos” o penetración por precio debido a la fuerte dependencia que hay con las marcas, consecuencia de las políticas de pricing de estas compañías. Aquí se habla de la calidad del portal, los servicios de soporte,

¹⁶ Para mas detalle ver Anexo 13

eficiencia y cumplimiento del delivery, amplitud del catalogo y el grado de integración con las marcas.

Su posicionamiento estratégico estará basado en tres impulsores (“drivers”):

- Nivel de servicio al cliente y eficiencia de procesos.
- Precios competitivos con productos de alta calidad.
- Cobertura y calidad de marcas ofrecidas.



Universidad de
San Andrés

F. Estructura Operativa

F.1. Estructura física del negocio (E-Shop)

Para el funcionamiento físico de la empresa se ha pensado en la búsqueda de un espacio físico que contenga un local, un depósito, oficinas y un sector de servicios.

El local será utilizado bajo el concepto de showroom, logrando de esta manera tener una exposición de los distintos productos por deporte y marca, lo que ampliaría el horizonte del negocio ya que generaría un canal de venta adicional.

El depósito es fundamental para la logística del negocio ya que en él se mantendrá un stock acorde a la demanda de cada producto, facilitando la distribución en toda el área de cobertura del negocio, evitando demoras en la entrega de los pedidos.

En el sector de oficinas se ubicarán:

- ✓ Área de soporte,
- ✓ Área de atención y asesoramiento al cliente, la cual se dividirá en atención telefónica y atención vía web mediante la modalidad de chat online
- ✓ Área administrativa

En el sector de servicios se ubicarán:

- ✓ Baños
- ✓ Cocina y comedor

F.2. Proveedores

Se busca una relación cercana con los proveedores, ya que es muy determinante la importancia que tienen en el negocio, buscando ofrecerle una propuesta de valor agregado que pueda ser de interés para ellos.

Pensando en el proveedor como un aliado estratégico que acompañe en el camino de nacimiento y desarrollo del negocio, buscando el mayor grado de integración posible, logrando entablar una relación de largo plazo y rentable, que permita y fomente el cumplimiento de compromisos basados en una relación transparente y objetiva, siendo abiertos a los aportes que puedan generar desde su expertise.

Esta relación estrecha se verá reflejada en eficiencia operativa y distribución, ya que el objetivo es la búsqueda de beneficios recíprocos.¹⁷

F.2.1 Distribución y logística

Situación Actual

En la actualidad, en el mercado no existe nadie que ofrezca el servicio de envío para este tipo de productos que se comercializará, es decir que los clientes del interior del país, por ejemplo, se deben trasladar hasta los lugares de venta que son muy pocos y concentrados en CABA y GBA, o aprovechar viajes circunstanciales que realicen sus familiares o conocidos a estas zonas. Sumado a esto, y fruto de conversaciones con los productores y marcas, han destacado la posibilidad de expansión que tiene para ellos la solución que brindaría Randomsports como un canal posible para ampliar su cobertura debido a que sus estructuras no les permiten actualmente hacer frente a la implementación de una tienda online con alcance de distribución nacional que implicaría también un desarrollo logístico y una serie de esfuerzos que no están en condiciones de afrontar.

¹⁷Para mas detalle sobre los proveedores del negocio ver Anexo 1.

Por otro lado, la distribución y logística de productos por parte de quienes comercializan productos de este tipo tanto por medio del canal online como el tradicional en territorio argentino, se caracteriza por que el precio de entrega se carga como un adicional al precio del producto como elemento distintivo además de que en muchos casos, toda responsabilidad de logística corre por cuenta del consumidor.

En cuanto a los plazos de entrega, el promedio se encuentra entre las 24 y 72hs dependiendo la disponibilidad de stock y las características del producto, lo que también determina el valor del envío.

La propuesta de Randomsports

Las operaciones de distribución y logística serán tercerizadas, siendo llevadas a cabo por:

- Empresa de encomiendas: destinada a transportar los productos de menor volumen.
- Empresa de expresos: destinada realizar los envíos de los artículos de mayor volumen, como por ejemplo los kayaks.

Ambas empresas garantizan un tiempo de entrega de entre 48 y 72 hs (días hábiles) con servicio puerta a puerta a cualquier rincón del país. Esto es de gran importancia debido al valor que le dan los online buyers a la velocidad en los tiempos de entrega y a la llegada del producto a la puerta de sus hogares sin tener que movilizarse bajo ninguna circunstancia. La distribución de los productos a todo el país es fundamental para el éxito del negocio, ya que es uno de los pilares de diferenciación.

Los costos de envíos dependen del volumen del producto y la zona geográfica a la que son destinadas. Estos costos serán cargados al cliente, comunicándoles antes de terminar la compra, cuánto dinero se le recargará por el servicio.

Cargar con el costo de envío al cliente tiene dos justificaciones. La primera es no aumentar el precio de los productos, y la segunda es de importancia legal. De esta manera el cliente se garantiza la propiedad del bien y el seguro de envío.

Los precios de entrega varían según el producto, de acuerdo a las estimaciones y al mix de venta se pudo estimar un rango de costos de envío que van desde los \$ 260 a los \$855. Este número no es más que una referencia y por otro lado se llegó a que en ningún caso el precio del envío supera el 15 % del valor del producto. En las zonas meta, este incremental en el precio no representa un concepto importante para no realizar la compra ya que el costo de traslado y búsqueda de cualquier producto supera ese precio.

La distribución de ventas para el cálculo de los envíos se distribuyó de acuerdo al criterio de accesos a internet y población por provincia.

IMPACTO AL NEGOCIO	60%		40%		
	Accesos a Internet ¹		Población x Región ²		Distribución Geográfica Ponderada
TOTAL PAÍS	34.275.978		40.117.096		
CABA y GBA	16.825.449	49%	18.515.235	46%	48%
Santa Fe	2.837.216	8%	3.194.537	8%	8%
Córdoba	3.353.505	10%	3.308.876	8%	9%
Patagonia (1)	1.602.997	5%	2.100.188	5%	5%
NOA (2)	3.748.469	11%	4.911.412	12%	11%
Litoral (3)	2.631.157	8%	3.330.182	8%	8%
Mendoza	1.182.739	3%	1.738.929	4%	4%
Centro (4)	912.462	3%	1.432.316	4%	3%
NEA (5)	1.181.984	3%	1.585.421	4%	4%
REGIONAL					65%
NACIONAL					35%

Fuente: 1-INDEC, Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010. Instituto Geográfico Militar (IGM). 2-INDEC, Accesos a Internet. Informe de prensa marzo 2018

- (1) Neuquén, Río Negro, Chubut, Santa Cruz, Tierra del Fuego
- (2) Jujuy, Salta, Tucumán, Catamarca, La Rioja, Santiago del Estero
- (3) Misiones, Corrientes, Entre Ríos
- (4) San Juan, San Luis, La Pampa
- (5) Formosa, Chaco

Línea	% Ventas	N° Paquete	Costo Promedio
Bicicleta	42%		\$445,80
CAMPING	22%		\$373,61
ESCALADA	24%		\$379,26
KAYAK	3%		\$359,13
ROLLER HOCKEY	8%		\$355,72
COMPLEMENTOS	1%		\$325,99
			\$402,62

18

F.3. Estructura de Costos

Costos variables de comercialización

Los costos variables de comercialización están determinados principalmente por la adquisición de mercadería para la venta.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Totales		3.716	5.231	5.488	5.757	6.039
Ticket Promedio		\$16.324	\$19.167	\$21.453	\$24.011	\$26.874
CV x Ticket		\$12.066	\$14.179	\$15.870	\$17.762	\$19.881
CF x Ticket		\$2.125	\$1.592	\$1.759	\$1.948	\$2.079
Costos Fijos		\$1.748	\$1.458	\$1.632	\$1.826	\$2.044
%/Ticket Promedio		11%	8%	8%	8%	8%
Publicidad		\$377	\$134	\$128	\$122	\$35
%/Ticket Promedio		2%	1%	1%	1%	0%
Margen		\$2.133	\$3.396	\$3.823	\$4.300	\$4.914
%/Ticket Promedio		13%	18%	18%	18%	18%

La disminución del porcentaje de publicidad por ticket promedio está dada tanto por el aumento de las ventas como así también por la disminución en los gastos de publicidad. Los esfuerzos realizados en las acciones de marketing (ppc campaigns, publicidades en carreras y eventos, y otras clases de publicidad por Internet y medios gráficos) hacen posible el crecimiento de las ventas y el margen de los tickets promedio.

¹⁸ Para más detalle ver Anexo 15

Estructura de costos fijos

Costos FIJOS	mensual	bimestral	anual
Alquiler local	\$ 75.000		\$ 900.000
Servicios			
luz		\$ 7.000	\$ 42.000
agua		\$ 1.809	\$ 10.854
gas		\$ 1.200	\$ 7.200
telefono	\$ 400		\$ 4.800
internet	\$ 1.238		\$ 14.856
ABL		\$ 190	\$ 1.143
Telefonia móvil	\$ 3.000		\$ 36.000
Seguridad, sistema de alarmas prosegur	\$ 679		\$ 8.148
Contador externo	\$ 4.000		\$ 48.000
servicio limpieza	\$ 1.000		\$ 12.000
servicio seguridad (persona)	\$ 4.000		\$ 48.000
Seguros contra incendio y resp. Civil	\$ 2.000		\$ 24.000
	\$ 91.317	\$ 10.199	\$ 1.157.001
Mantenimiento pagina web	\$ 1.999		\$ 23.988
Papelería, Utiles de oficina, etc.	\$ 5.000		\$ 3.000
Sueldos incluye cargas sociales	\$ 437.843		\$ 5.254.120
TOTAL	\$ 536.159	\$ 546.359	\$ 6.438.109
Campaña			
Publicidad (carreras, on-line y grafica)	\$ 116.782,55		\$ 1.401.391

Se puede observar que los principales componentes de costos fijos están determinados por la estructura física del local, su mantenimiento y los recursos necesarios para el funcionamiento del negocio donde se destacan el alquiler del local/deposito y los sueldos de recursos humanos con las respectivas cargas sociales.

F.4. Inversión Necesaria

	ARG \$	%/Inv
Linea Bicicleta	ARG \$	
Sub-total	\$2.000.000	32%
Linea Escalada		
Sub-total	\$1.683.677	27%
Linea Kayak		
Sub-total	\$490.600	8%
Linea Campign		
Sub-total	\$222.571	4%
Linea Roller Hockey		
Sub-total	\$122.650	2%
Desarrollo web		
Sub-total	\$62.997	1%
Estructura local/web		
Sub-total	\$828.190	13%
Imprevistos		
Sub-total	\$220.000	
Publicidad		
	\$700.695	
TOTAL	\$6.331.380	
Costos directamente relacionados con div. WEB	\$290.598	5%
Costos directamente Relacionados con div. LOCAL	\$1.000.589	16%
All	\$5.040.193	80%

El principal componente de la inversión necesaria para la puesta en marcha del negocio, recae sobre la necesidad de compra de stock mínimo a los proveedores, sumado a la necesidad de infraestructura (acondicionamiento) para el funcionamiento del negocio.¹⁹

¹⁹ Para mas detalle ver Anexo 16

G. Flujos de fondos del proyecto

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Inv. Inicial</i>	\$ -6.331.380					
<i>Ingresos</i>		\$ 60.661.310	\$ 100.259.399	\$ 117.721.244	\$ 138.224.361	\$ 162.298.437
<i>CV</i>		\$ 44.839.447	\$ 74.169.489	\$ 87.087.342	\$ 102.255.054	\$ 120.064.475
CMg		\$ 15.821.863	\$ 26.089.910	\$ 30.633.903	\$ 35.969.307	\$ 42.233.962
<i>CF</i>		\$ 7.896.499	\$ 8.327.036	\$ 9.655.290	\$ 11.214.882	\$ 12.555.616
Benef. Antes de Imp.		\$ 7.925.364	\$ 17.762.874	\$ 20.978.613	\$ 24.754.426	\$ 29.678.346
Benef. Despues de Imp.		\$ 214.529	\$ 9.060.098	\$ 10.717.390	\$ 12.663.326	\$ 15.266.997
<i>Dev. aporte de Capital</i>		\$ 4.492.405	\$ 3.521.692			
<i>Benef. D de imp y aportes</i>						
Valor Residual						\$ 74.211.306
FFL + VR		\$ 214.529	\$ 9.060.098	\$ 10.717.390	\$ 12.663.326	\$ 89.478.303
Costo de Oportunidad	25%					

Indicadores	
VAN	\$ 39.845.962
TIR	108%
Payback (Meses)	21

De acuerdo al flujo de fondos proyectado para este negocio, se puede observar en primer lugar, que serán necesarios \$276.000 pesos para hacer frente a las pérdidas que se esperan para los primeros periodos, además de la suma de \$6,331,380 que deberán ser aportados para la puesta en marcha del negocio.

Adicionalmente, vale destacar tres puntos importantes acerca del cashflow del negocio:

- La tasa de crecimiento de ventas en la que se basa el caso y el valor residual es del 4,3%.²⁰
- Se contempla un aumento de costos ajustados por inflación promedio del 17% anual, de acuerdo al IPC de las categorías del negocio.²¹
- La caída de los Costos fijos está dada principalmente por la disminución en las inversiones en publicidad a lo largo del horizonte de evaluación.
- Se toma como supuesto mantener el mismo porcentaje de proveedores a lo largo del periodo de evaluación.
- La tasa interna del negocio está calculada en un 108% y el valor actual neto es de alrededor de \$40 Millones de pesos descontado a una tasa del 25%.



Universidad de
San Andrés

²⁰Para mas detalle remitirse a planilla: Evolución de Mercado. Excel

²¹Para mas detalle remitirse a planilla: Coeficiente de Empalme. Excel

H. Bibliografía Consultada

BLANK, Steve. 2013. Why the Lean Start-Up Changes Everything. Harvard Business Review

DAMODARAN, A. 1999. Applied Corporate Finance: A User's Manual, Wiley Series in Finance

MULLINS, John W. 2003. The New Business Road Test: What entrepreneurs and executives should do before writing a business plan. Prentice Hall – Financial Times

OSTERWALDER A, Pigneur Y. 2010. Business Model Generation – A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers. John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, New Jersey

PORTER, Michael. 1985. Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. New York. The Free Press

Sitios Web

- I. <https://www.tiendanube.com/blog/como-es-el-perfil-de-los-compradores-online-en-argentina/>
- II. https://tn.com.ar/tecno/f5/radiografia-de-internet-los-argentinos-estan-hiperconectados-y-son-intensos-usuarios-de-redes_815907
- III. <https://www.hardcorehobbieshq.com/>
- IV. https://medium.com/@_ku_design/extreme-sport-e-commerce-a-ux-case-study-2af7c4cfbdb7
- V. https://www.clarin.com/sociedad/comercio-electronico-imparable-hacen-compras-segundo_0_HyQNF36uM.html
- VI. Ley de firma digital: <https://www.argentina.gob.ar/firmadigital/normativa>
- VII. <https://www.tiendanube.com/planes-y-precios>
- VIII. INDEC. Censo 2010:
https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=41&id_tema_3=135

- IX. INDEC. Encuesta Centros de Compras:
https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=1&id_tema_3=36
- X. INDEC. Índice de precios al consumidor:
https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=5&id_tema_3=31
- XI. INDEC. Accesos a Internet:
https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=11&id_tema_3=54



Universidad de
San Andrés

ANEXO 1 – Proveedores

Ciclismo	
	
	
	
Kayak	
	
Escalada	
	
	
	
	
	
Camping	
	
	
Roller Hockey	
	
	



Universidad de
San Andrés

Anexo 2 – Presupuesto E-commerce

Planes y precios de Tienda Nube

Próbat 15 días gratis y profesionalizá tu negocio.

● **\$299** *por mes*
2% Costo por transacción
1 usuario

● **\$599** *por mes*
1% Costo por transacción
1 usuario

✓ **\$999** *por mes*
0,5% Costo por transacción
Usuarios ilimitados

- ✓ Productos, visitas y ventas ilimitados
- ✓ Plantillas personalizables optimizadas para celulares
- ✓ Integración con medios de pago y medios de envío
- ✓ Gestión de productos y manejo de stock
- ✓ Configuración de dominio propio y correos
- ✓ Seguimiento de estadísticas con Google Analytics
- ✓ Configuración de códigos de tracking y conversión
- ✓ Hosting en Amazon y certificado SSL incluido
- ✓ Aplicación de Tienda Nube para Android y iOS
- ✓ Integración con Instagram Shopping
- ✓ Carritos abandonados
- ✓ Soporte por email
- ✓ Tarifa preferencial de Mercado Pago (4.15% en vez de 4.45%)
- ✓ Configuración de puntos de entrega
- ✓ Carga y actualización en masa de los textos de productos
- ✓ Promociones 2x1 y 3x2
- ✓ Cupones de descuento
- ✓ Diseño 100% flexible (via HTML, CSS y JavaScript)
- ✓ Personalización del SEO
- ✓ Generador de HTML para email marketing
- ✓ Estadísticas avanzadas de tu negocio
- ✓ Múltiples idiomas y monedas

<https://www.tiendanube.com/planes-y-precios>

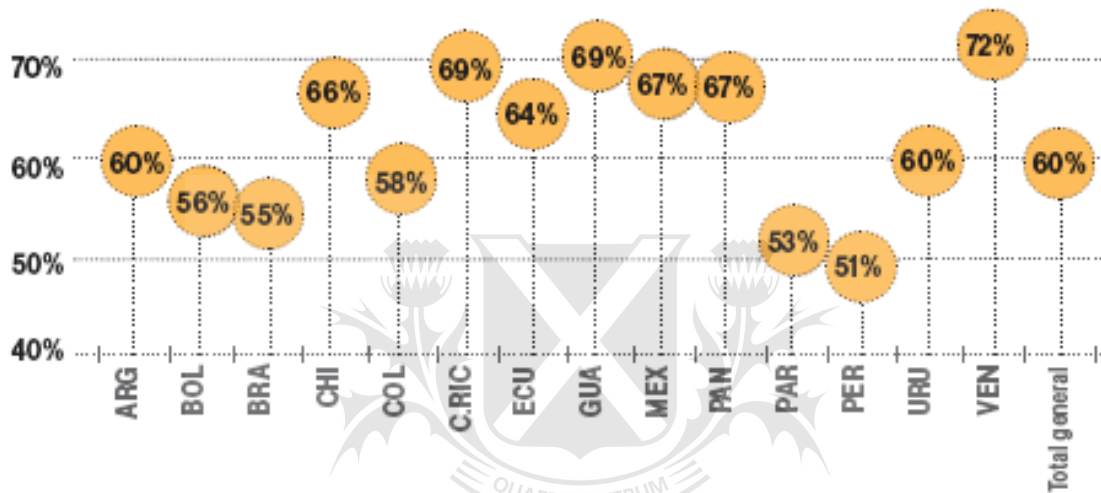
Universidad de
San Andrés

ANEXO 3 – Soporte Tecnológico

PERCEPCIÓN DE SEGURIDAD EN E-COMMERCE

Respuestas afirmativas, comunidad de lectores, LATAM.08

Fuente: AméricaEconomía Intelligence



Cuestiones de seguridad de comercio electrónico

Obligaciones prácticas

1. Nosotros somos siempre responsable de la seguridad de la PC conectada a la Internet donde se manejan los detalles del cliente, para eso la Protección antivirus y un firewall es el requisito mínimo. Para estar absolutamente seguros, debemos almacenar la información sensible del cliente y detalles sobre los discos zip, una separación física de PC o con un servicio de almacenamiento de archivos comercial. Siempre debemos tener varias copias de seguridad de la información esencial, y garantizar que se almacenan con seguridad fuera de sitio.

2. Cuando los clientes ordenan por correo electrónico, la información debe ser encriptada con PGP o software similar. O el pago debe hacerse por los controles especialmente codificados y ordenar los programas informáticos.

Transacciones

La información sensible debe ser protegida a través de al menos tres operaciones:

Información sensible	Operaciones para la protección de datos
La Tarjeta de crédito facilitada por el cliente, ya sea para el mercado o pasarela de pagos.	Se debe manejar a través del servidor SSL y los certificados digitales. El certificado Digital es una firma virtual usada para confirmar que un sitio Web en particular (en realidad es el servidor donde se hospeda) usa SSL cuando transmite o recibe los datos. Esta función sólo es requerida en las páginas en donde se pide información del cliente para realizar un cobro, como es el caso de Randomsports.com.
Tarjeta de crédito aprobada con el banco para su procesamiento.	Controlado medidas de compleja seguridad de la pasarela de pagos.
Orden del cliente y los datos facilitados al comerciante, ya sea directamente o desde la pasarela de pago y de crédito de procesamiento de tarjetas de empresa.	Se controla por SSL, el servidor de seguridad, certificados digitales y, a veces por pasarelas de pago.

Contenido del Portal

Universidad de
San Andrés



Más de 40 diseños personalizables y preparados para navegar desde cualquier dispositivo.

[Diseños profesionales](#)



Fotos ilimitadas, manejo de variantes y categorías. Mantené tu stock actualizado en todos tus canales online.

[Gestión de productos](#)



Tu tienda online integrada con Mercado Pago, PayU, Todo Pago o PayPal en pocos minutos.

[Medios de pago](#)



Envíos en tu ciudad y a todo el país. Integrate con OCA y Correo Argentino, o usá la empresa de tu preferencia.

[Medios de envío](#)



Más visibilidad, tráfico y conversiones en tu ecommerce. Ampliá tu alcance integrando nuevos canales de venta.

[Herramientas de marketing](#)



Métricas de desempeño y Google Analytics en tu tienda online. Entender tu negocio es el primer paso hacia el éxito.

[Gestión de negocio](#)



Una plataforma estable y segura. Servidores en Amazon y la garantía de un 99% de uptime.

[Plataforma robusta](#)



Tu negocio en la palma de tu mano. Gestioná stock y ventas desde tu celular con Android o iOS.

[Aplicación mobile](#)

<https://www.tiendanube.com/planes-y-precios>



Universidad de
San Andrés

ANEXO 16 – Inversión Inicial

Servidor



System x3200M2

Configuración

Procesador:	Intel® Xeon Quad-Core X3360 2.83GHz/1333MHz FSB
Memoria RAM:	2x512MB
Disco Duro:	146 GB SAS HDD (2.5") SFF HS 10k (P/N 43X0824 cant. 2)
CD/DVD:	Half-High SATA DVD-ROM
Arquitectura:	Tower
Otros:	O/Bay SAS SFF, Non Redundant PSU
Garantía:	3 años

Precio Web IBM*
\$7.541,63


PC Notebook

Notebook EXO E21H Intel Celeron

3 CUOTAS SIN INTERÉS

★★★★☆ 21 opiniones

[Descripción](#) [Especificaciones técnicas](#)



\$14.999

¡Pagá en muchas cuotas!

Ver cuotas y medios de pago

VISA Mastercard MERCADOPAGO Mercado Pago +13

¡Extendé tu protección!

12 meses de protección por \$2.469
ó 12 cuotas de \$299

24 meses de protección por \$3.809
ó 12 cuotas de \$460

Contratála y llevate GRATIS 60 días de cobertura por robo y daños.

COMPRAR

Retiro ¡GRATIS!
[Ver sucursales](#)

Fuente: <https://www.garbarino.com/producto/notebook-exo-e21h-intel-celeron/caa25157cd>

Telefonos

Teléfono Philips CRD150B/77 Fijo

Control de volumen de 6 niveles. Control de timbrado de 3 niveles. Botones Redial, Flash. Instalable en pared. Teléfono homologado por la CNC. Disponible en colores Blanco y Negro. Origen: Mexico

\$649.00

Fuente: <https://www.garbarino.com/producto/telefono-philips-crd150b77-fijo/07d580e73c>

Software de Gestión

Precio del Software
desde
1020 pesos argentinos

Software para Delivery TPV

Es una herramienta que **cubre en forma integral todas las necesidades organizativas y administrativas de un DELIVERY**, ya sea en la **gestión de pedidos** en sí, como en la **administración del negocio**. Le permite realizar el **seguimiento completo del pedido**, desde que este ingresa al circuito, hasta la entrega del mismo y retorno del cadete.

Cuenta con un **Panel Gráfico de Gestión**, disponible para monitores táctiles, desde el cual podrá realizar la operación completa, desde la identificación del cliente o carga de clientes nuevos, toma del pedido, registrar el envío y entrega del mismo.

- Apto para trabajar con pantallas táctiles
- Identificación de cliente
- Gestión de pedidos
- Comandas
- Seguimiento de estado de los pedidos
- Facturación
- Caja diaria
- Turnos
- Clientes
- Productos
- Listas de precios
- Zonas de cobertura

Fuente: <http://www.grandiyasociados.com/software.asp?IDSoftware=14>

**Precio del Software
desde
1440 pesos argentinos**

SoftwareGestión Comercial

El software de Gestión Comercial fue desarrollado para **satisfacer plena, y sencillamente, los requerimientos de los circuitos administrativos y comerciales de toda la empresa**: Ventas, Stock, Compras, Cuentas Corrientes, Caja y Bancos, Clientes y Proveedores. Esta herramienta tecnológica posibilita la integración de los circuitos, operación intuitiva y ágil, confidencialidad e información relevante al instante.

- Gestión administrativa, contable y financiera
- Gestión de stock
- Facturación
- Clientes
- Proveedores
- Compras
- Ventas
- Cuentas corrientes
- Caja
- Bancos

Fuente: <http://www.grandiyasociados.com/software.asp?Pais=AR&IDSoftware=1>

Camioneta



FIAT FIORINO



Precio de lista: \$474.700

Segmento: Utilitario

Fuente: <https://www.autocosmos.com.ar/catalogo/vigente/ fiat/fiorino>

ANEXO 15 – Distribución y Logística

Distribución Geográfica de ventas

En referencia a los productos que se entregaran,

La distribución de ventas se distribuyo de acuerdo al criterio de accesos a internet y población por provincia.

IMPACTO AL NEGOCIO	60%		40%		
	Accesos a Internet ¹		Población x Región ²		Distribución Geográfica Ponderada
TOTAL PAÍS	34.275.978		40.117.096		
CABA y GBA	16.825.449	49%	18.515.235	46%	48%
Santa Fe	2.837.216	8%	3.194.537	8%	8%
Córdoba	3.353.505	10%	3.308.876	8%	9%
Patagonia (1)	1.602.997	5%	2.100.188	5%	5%
NOA (2)	3.748.469	11%	4.911.412	12%	11%
Litoral (3)	2.631.157	8%	3.330.182	8%	8%
Mendoza	1.182.739	3%	1.738.929	4%	4%
Centro (4)	912.462	3%	1.432.316	4%	3%
NEA (5)	1.181.984	3%	1.585.421	4%	4%
REGIONAL					65%
NACIONAL					35%

Fuente: 1-INDEC, Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010. Instituto Geográfico Militar (IGM). 2-INDEC, Accesos a Internet. Informe de prensa marzo 2009

- (6) Neuquén, Río Negro, Chubut, Santa Cruz, Tierra del Fuego
- (7) Jujuy, Salta, Tucumán, Catamarca, La Rioja, Santiago del Estero
- (8) Misiones, Corrientes, Entre Ríos
- (9) San Juan, San Luis, La Pampa
- (10) Formosa, Chaco



Costos promedio de envío por línea

Los costos de envío varían por volumen y región geográfica.

	Peso	Medida	Regional	Nacional	Costo Ponderado
PAQUETE 1	Hasta 1kg	55 cm	\$260,00	\$360,00	\$294,77
PAQUETE 2	Hasta 5kg	95 cm	\$305,00	\$445,00	\$353,68
PAQUETE 3	Hasta 10kg	120 cm	\$395,00	\$590,00	\$462,80
PAQUETE 4	Hasta 15kg	135 cm	\$480,00	\$725,00	\$565,18
PAQUETE 5	Hasta 20kg	150 cm	\$575,00	\$855,00	\$672,35

Zona Regional: Capital, Buenos Aires, Rosario, Paraná, Santa Fe y Córdoba.

Zona Nacional: Resto del País

Línea	% Ventas	N° Paquete	Costo Promedio
Bicicleta	42%		\$445,80
CAMPING	22%		\$373,61
ESCALADA	24%		\$379,26
KAYAK	3%		\$359,13
ROLLER HOCKEY	8%		\$355,72
COMPLEMENTOS	1%		\$325,99
			\$402,62

Universidad de
San Andrés

ANEXO 13 – Campaña Publicitaria

OFF-LINE						
CARRERAS	Mes	Main Sponsor	Stand en Carrera	Contatos:	Costo x Contacto	Costo Anual
				Competidores, Asistentes y Público		
Rio Pinto	Julio	\$142.500	\$42.750	20.000	\$9,26	\$185.250
Tetratlon	Septiembre	\$95.000	\$19.000	5.000	\$22,80	\$114.000
Club de Corredores	1 x mes	\$380.000	\$47.500	10.000	\$42,75	\$427.500
XK-Race	3 x año	\$9.500	\$4.750	900	\$47,50	\$42.750
REVISTAS						
Página Completa						
InfoBikers		\$750		20.000	\$0,45	\$9.000
Revista Aventura		\$3.500		32.700	\$1,28	\$42.000
				88.600	\$9,26	\$820.500

ON-LINE							
	Base de Datos	Producción	Mantenimiento/ Envío	Contatos / Impresiones	Clicks	Costo por Click	Costo Anual
E-Newsletter Club Corredores	\$52.050	\$4.164	\$5.830	480.000	11.280	5,50	\$62.044
Banners	\$5,93	\$2.082	\$ -	1.000.000	23.500	5,93	\$141.524
							\$203.568
PPC - PAY PER CLICK CAMPAING		Costo x Aviso	Costo x día	Click estimado x día	Conversion en Venta	Costo Mensual	Costo Total
Costo Promedio		\$16,36	\$476	71	2	31.444	\$377.323
TOTAL							\$1.401.391


 Universidad de
San Andrés

ANEXO 14 – Demanda Local

Estimacion Selección Tigre	
Habitantes	30.993
%Ventas Articulos deportivos	8,50%
Potencial	2.634
% No convencionales	5%
Ventas Mensuales	132
Ventas Diarias	4

* Censo de Hogares 2010 (INDEC)

* Encuesta de Centros de compra (INDEC)



Universidad de
San Andrés