



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés
Departamento de Administración y Negocios
MBA

**Integrar las entregas de Comercio Electrónico a una cadena
logística existente**

Autor: Francisco Marseillan

Legajo: 31163645

Mentor: Alejandro Fernández Coya

Buenos Aires, 2017



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Magister en Administración de Empresas

Integrar las entregas de Comercio Electrónico a una cadena logística existente



Autor: Francisco Marseillan

DNI: 31.163.645

Director del Trabajo de Graduación: Alejandro Fernández Coya

Buenos Aires, 16/10/2017

Agenda

- Descripción del negocio
 - o La oportunidad
 - o Aproximación de la empresa a la oportunidad

- Análisis del mercado y la oportunidad
 - o El e-commerce en Argentina
 - o Mercado Nicho de Smartphones
 - Tamaño y principales jugadores
 - Modelo de Comercialización actual
 - Proyecciones de crecimiento y necesidades

- Análisis estratégico del negocio
 - o Herramientas de Análisis Estratégico
 - o Análisis Competidores
 - o Factores Clave de éxito y ventajas competitivas
 - o Modelo de negocios

- Ejecución del Plan de Negocios
 - o Plan de Marketing
 - Estimación de Mercado y Posicionamiento
 - Estrategia Comercial
 - Estrategia de Precios
 - Proposición de valor para el cliente
 - Publicidad y promoción
 - o Plan de Recursos Humanos
 - o Plan de Operaciones y de Implementación
 - o Plan Financiero

- Conclusiones

- Anexo I - Reporte GFK Share de Mercado Telefonía Argentina
- Anexo II - Perspectivas Económicas Argentina
- Anexo III - GPF Farma
- Anexo IV - Tabla Comparativa Competidores Logísticos
- Anexo V - Desglose Costos Almacenaje DDS
- Anexo VI - Encuesta Comportamiento E-Commerce
- Anexo VII - Comparativa vs. Ship-Now

Descripción del Negocio

La oportunidad

Internet está revolucionando el mundo en el que vivimos, y el smartphone ha sido el trampolín que potenció la penetración y aceptación de esta nueva manera de vivir: online y conectados. Las vidrieras ya no están en los shoppings, sino en las plataformas digitales. Hoy, con el perdón de René Descartes, “estoy online, luego existo”. Este cambio de reglas ya ha hecho mella en las estrategias comerciales de las empresas, quienes han orientado sus esfuerzos en potenciar sus estructuras digitales. Tener un Marketplace, o vender por Mercado Libre, hoy es mandatorio para dar a conocer una empresa o producto. El comercio electrónico viene creciendo exponencialmente¹, y la tendencia global pareciera indicar que el futuro del mismo va hacia esa dirección. Existen aún grandes obstáculos a superar, sobre todo en la Argentina, para que la experiencia de compra sea cada vez más aceptada y utilizada por los consumidores.

Según el informe de la Cámara de Comercio Electrónico (CACE) de los resultados de la industria 2016, el tiempo de entrega promedio de una venta online tardan entre 5 y 7 días². Demasiado tiempo.

La pregunta a la cual busca plantear una respuesta este trabajo es: ¿Existiendo tantas cadenas logísticas eficientes en distintas industrias del país, por qué no se puede sumar las entregas del comercio electrónico a alguna de ellas? ¿Existe alguna cadena logística que replique la capilaridad necesaria para las entregas del e-commerce?

La logística de la industria farmacéutica no replica exactamente la necesidad, ya que no hace entregas a domicilio, pero si cuenta con una extrema velocidad de servicio y una capilaridad muy interesante (alrededor de 12.100 farmacias³). Todos tenemos una farmacia a unas cuadras de nuestras casas, y en las grandes ciudades, no puede haber una farmacia a menos de 300m de distancia de la otra (ley 10.606). Las mismas reciben los medicamentos diariamente de las

¹ CACE – Estudio Comercio Electrónico Argentina 2016 (www.cace.org.ar)

² CACE – Estudio Comercio Electrónico Argentina 2016 (www.cace.org.ar)

³ Afirman que sobra una de cada tres farmacias porteñas - https://www.clarin.com/ediciones-antteriores/afirman-sobra-farmacias-portenas_0_r1TxN-JAtx.html

droguerías, y en promedio son visitadas por las droguerías proveedoras, dos veces por día. Esta logística intensiva, podría ser el complemento perfecto para el crecimiento del e-commerce. Las farmacias, actuando como punto de pick-up de las ventas online, podrían convertirse en una de las más grandes redes de distribución del país. El cliente podría elegir, potencialmente, en cuál de las más de 12.100 farmacias retirará el producto, y la droguería tendría el producto comprado, a disposición del comprador, en veinticuatro horas o menos.

Aproximación de la empresa a la oportunidad

Droguería del Sud S.A. (DDS) es la empresa distribuidora de medicamentos más grande de Argentina. Con sus ocho centros de distribución ubicados a lo largo del país, ofrece cobertura nacional a todas las farmacias del mismo. Su logística intensiva y su foco en servicio se reflejan en sus 14.000 entregas⁴ diarias de medicamentos y perfumería. Dependiendo la zona del país, la empresa puede realizar entregas en una farmacia de 1 a 3 veces por día.

La droguería toma los pedidos de las farmacias, en casi su totalidad, a través de una plataforma online que refleja, minuto a minuto, la disponibilidad de los productos, los precios, las ofertas, y los tiempos de entrega. La toma de pedidos está dividida en tres franjas horarias, acorde a sus rondas de entregas. Los pedidos ingresados durante el día son entregados el mismo día, salvo los que son ingresados en la franja post 17 horas, que son entregados a primera hora del día siguiente.

Ante esta respuesta tan rápida por parte de la droguería, las farmacias han logrado reducir al máximo su capital de trabajo por inventarios, pasando a tener un stock mínimo de productos de venta libre, y casi ningún medicamento de alto costo o de mediana rotación. Cuando un cliente llega a la farmacia con una receta de un producto que esta no tiene, el farmacéutico le dice al cliente que vuelva en unas horas, que seguramente ya lo habrá recibido. Ante esta situación molesta para el cliente de tener que volver a la farmacia, DDS incursionó en el mundo digital, con una plataforma llamada GPS Farma⁵. En esta página web, el

⁴ Institucional Droguería del Sud - <https://www.delsud.com.ar/Institucional/Infraestructure>

⁵ Plataforma GPS Farma - <https://www.gpsfarma.com>

cliente “reserva” su medicamento online directamente con la droguería y elige en que farmacia pasará a retirarlo, para que el farmacéutico ya lo tenga al remedio en stock para cuando este pase. Se trata de una reserva del mismo, ya que la venta de medicamentos no puede ser hecha por otro establecimiento que una farmacia, por eso droguería con GPS Farma lo que busca es poner el producto en la góndola del farmacéutico para que este no falte ante el pedido de un cliente.

Esta primera aproximación de la empresa al canal digital mediante GPS Farma, y su aceptada capacidad logística, hacen del canal logístico farmacéutico atendido por Droguería del Sud, un interesantísimo canal para las entregas de comercio electrónico.

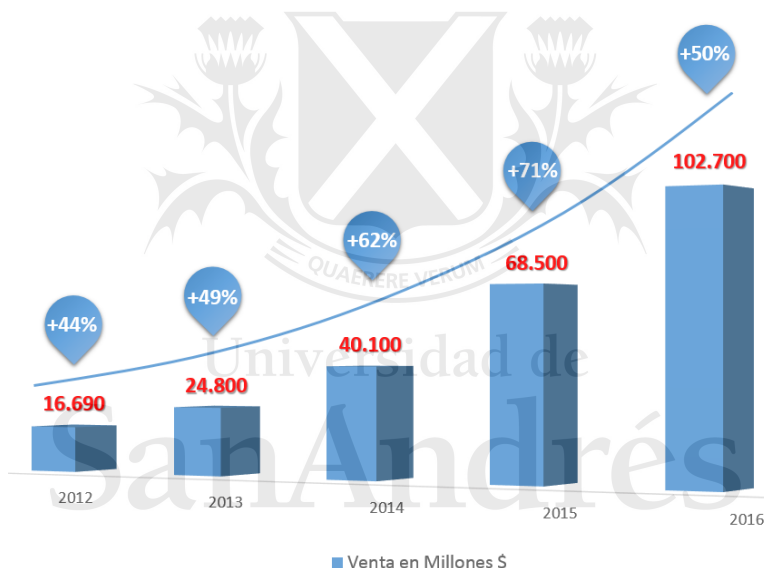
Como parte de la tercera generación de esta empresa familiar, y actualmente participando en las reuniones extendidas del directorio familiar, entiendo que este proyecto es una posibilidad de generar una propuesta de valor interesante que puede convertirse en ingresos adicionales para la Droguería. El desarrollo de esta plataforma para el e-commerce de Smarthpones sería un primer paso, que podría rápidamente replicarse y escalararse a más negocios para la logística del e-commerce en Argentina.

Análisis del mercado y la oportunidad

El e-commerce en Argentina

El crecimiento del comercio electrónico en la Argentina ha sido exponencial los últimos cinco años. Según el CACE, las ventas generadas en 2016 fueron de \$102.700 M, sextuplicando las ventas del año 2012. Esta tendencia pareciera que no va a cambiar, ya que el avance tecnológico reduce cada vez más la distancia entre cliente y comercio. Según un estudio de emarketer.com, las ventas globales del canal digital tendrán un crecimiento de casi el 250% en cinco años, tomando como base el valor del año 2016⁶.

Figura I – Evolución del E-Commerce en la Argentina



Uno de los principales obstáculos que tiene el e-commerce, para su crecimiento, es la distancia que existe entre el momento de compra del producto y el momento de entrega. En un comercio tradicional, uno se hace de la propiedad del producto en el momento en el cual lo paga. En el mercado digital, uno paga el producto y luego, a veces hasta dos semanas más tarde, uno recibe el mismo. Esta distancia entre ambos momentos es una barrera de crecimiento para esta industria, y la principal razón de ese desfase, es la logística.

⁶ CACE – Estudio Comercio Electrónico Argentina 2016 (www.cace.org.ar)

El comercio electrónico ha basado su logística de entrega, principalmente, en la estructura de los operadores logísticos que atienden al correo. En sus inicios, debe haber sido algo despreciable para los mismos, pero con el correr de los años estos han tenido que adecuar sus estructuras acordes a las necesidades de una tendencia de mercado irrefutable. Hoy los modelos de entrega que ofrecen las plataformas online son prácticamente dos: o retirar el producto por el local, o la entrega final hasta la dirección deseada. Este último modelo, que es sin dudas el más cómodo para el cliente, puede demorarse desde dos días hasta dos semanas ⁷,

El mercado digital ha revolucionado la logística. Tradicionalmente, el producto viaja desde el fabricante hasta un shopping o comercio, y el cliente se acerca desde su hogar a dicho establecimiento para comprar lo que necesita. En términos logísticos, sólo era necesario un flete de un camión completo que lleve la mercadería desde el fabricante al comercio. En las entregas del e-commerce, el cliente ya no se acerca al local, sino que el producto, debe viajar directamente desde el fabricante al domicilio particular del comprador. El flete de camión completo, de un punto conocido a otro punto conocido (fácilmente medible y pronosticable en valor), está cambiando a muchísimos fletes particulares a infinitas posibles combinaciones. En consecuencia, los costos en estas entregas directas del e-commerce son mucho mayores, o a igualdad de costo, los tiempos para dichas entregas serán mucho mayores.

Mercado Nicho de Smartphones

Como el mercado del e-commerce es demasiado amplio, orientaremos nuestro estudio al mercado de Smartphones en Argentina. Según el informe de GFK del año 2016 (ver Anexo I), se vendieron 9,9 millones de Smartphones en la Argentina en dicho año. Los mismos se comercializan entre las tres principales operadoras del país, y los celulares liberados. Entre las operadoras se reparten un 66% del mercado, mientras que los celulares liberados representan el 34%

⁷ CACE – Estudio Comercio Electrónico Argentina 2016 (www.cace.org.ar)

restante. Claro es el líder de mercado de las operadoras, con un 28% de share, seguido por Personal (25%) y luego Movistar (13%).

El crecimiento en la venta de celulares liberados está fuertemente ligado a la venta directa de los fabricantes al mercado mediante locales a la calle y sobre todo e-commerce stores en las páginas web de los mismos. Promociones online, tales como “Cyber-Mondays”, “Hot Sales” o “Black-Fridays”, han potenciado este mercado de venta directa a través de este canal digital.

Los principales fabricantes de celulares se encuentran hoy “fabricando” los mismos en Tierra del Fuego⁸, como consecuencia de las políticas restrictivas a las importaciones implementadas en 2010 y la promoción del área aduanera especial de Tierra del Fuego como polo productivo. Los celulares llegan al país parcialmente desarmados, y se terminan de ensamblar en la isla fueguina, motivo suficiente para otorgarle las ventajas impositivas correspondientes. Los fabricantes tienen socios locales en Tierra del Fuego, como condición obligatoria.

Además de este mercado oficial mencionado, existe también un mercado ilegal de celulares que ingresan ilegalmente al país, a través de las endeble fronteras con nuestros países vecinos, que hoy representan un volumen de venta mayor a 3 millones de celulares año⁹. Este mercado, que sería aproximadamente un 25% del mercado oficial, se aceleró con el fin del cepo-cambiario y las notables diferencias en precios entre los valores de venta en Argentina y el de países vecinos como Chile y Paraguay.

Como mencionado con anterioridad, hoy la comercialización oficial de estos productos en la Argentina está dividida en los tres principales operadores telefónicos del país (Claro, Personal, Movistar) y la venta directa de los teléfonos liberados por parte de los fabricantes. Las telefónicas tienen dos canales de venta, que son los locales propios y las tiendas revendedoras oficiales. En el 2016, según el estudio GFK, las tres operadoras tienen predominancia en su

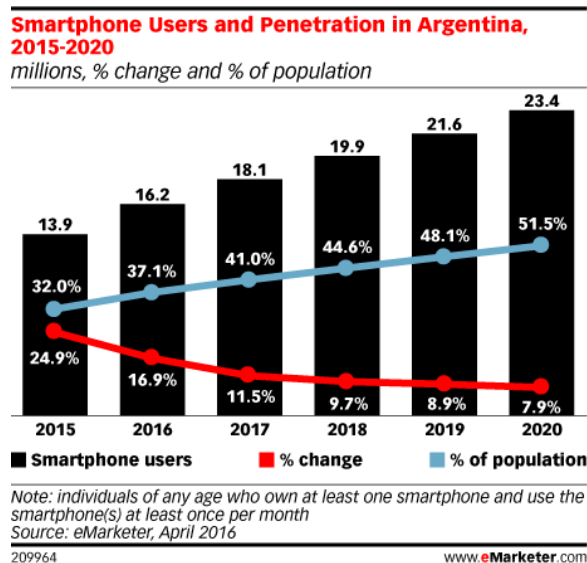
⁸ Ushuaia El Paraíso tecnológico - <https://www.infobae.com/tendencias/2016/07/21/ushuaia-el-paraiso-tecnologico-del-fin-del-mundo/>

⁹ Contrabando Celulares Argentina - <http://www.iprofesional.com/notas/263185-celulares-impuestos-tierra-del-fuego-industria-delito-puerto-costos-argentino-Samsung-LG-y-Motorola-sufren-el-contrabando-record-mercado-negro-de-celulares-crecio-30-y-ya-ingresan-casi-9000-equipos-truchos-por-dia->

canal de venta directo por sobre el canal indirecto de revendedores. Movistar es la telefónica con mayor nivel de venta directa con casi un 70% a través de sus propios locales, seguido por Personal con un 65% y Claro con un 62%. Dentro de los revendedores oficiales se encuentran, principalmente, las mayores cadenas comerciales de tecnología y electrodomésticos como Frávega, Musimundo, Garbarino, Rodo, etc. Según Juan Villa, actualmente VP de Terminales en Huawei y anteriormente Gerente Comercial de Mobile en Frávega, las cadenas retailers concentran un 95% de su venta en los locales y tan sólo un 5% de las mismas vienen de sus plataformas de e-commerce. Aunque hoy el porcentaje es bajo, la perspectiva de crecimiento está llegando con las ventas del e-commerce, y sostenía que para lograr aún mayor penetración era fundamental mejorar la experiencia de compra del cliente, con foco en la logística de entrega final.

Debido a los cambios constantes en la tecnología celular, que cada vez son más frecuentes y más importantes, la vida útil de un teléfono celular es cada vez menor. Esta constante innovación del sector hace que exista una demanda por renovación tecnológica. Un mercado de reposición de equipos viejos por modelos actuales de mayor tecnología. Según eMarketer.com, una empresa de investigación que provee tendencias e información de los medios digitales y de comunicación, 32,4 millones de personas utilizan celulares en la Argentina. Esto significa un 72,5% de la población. De este total, 19,9 millones tienen celulares inteligentes, lo que significa un 44,6% de la población. La tendencia de este mercado de Smartphones para el 2020, según esta agencia, es que el número se incremente a 23,4 millones de usuarios. Un crecimiento de 18% en dos años.

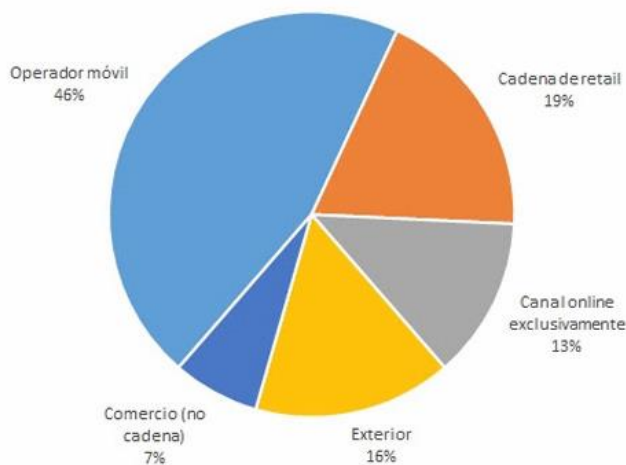
Figura II – Evolución de Usuarios de Smartphone en Argentina



Como muestra el gráfico de la Figura II, el crecimiento del mercado ha sido sostenido a través de los años, proyectando un crecimiento de más de 9 millones de nuevos usuarios del 2015 al 2020.

Si nos enfocamos en el canal de venta on-line del mercado de smartphones, el porcentaje actual del total mercado es bajo en comparación con mercados más desarrollados como el de Estados Unidos. Según un estudio de Carrier y Asociados, en 2017 el 13% de las compras de teléfonos celulares se realizó por este medio digital.

Figura III – Lugar de compra del equipo actual – último año



Fuente: Tecnología residencial 2017 - Carrier y Asociados

Cuando comparamos estos números con mercados más desarrollados en términos del e-commerce como el de Estados Unidos, vemos que existe aún espacio para crecer en esta modalidad de venta. Según Business Insider¹⁰, en el segmento “Electrónica, Accesorios y Computadoras”, donde se encuadraría los Smartphones, uno de cada cuatro son comprados online. Este 25% de consumo a través del canal digital se muestra estancado desde 2011, por lo que nos da a pensar que quizás ese porcentaje sería un tope lógico dadas las condiciones actuales del e-commerce en Argentina.

Análisis Estratégico del Negocio

Herramientas de Análisis Estratégico

Para el análisis estratégico del negocio se utilizaron las herramientas del Análisis PESTAL, el FODA y las 5 Fuerzas de Porter. Las tres herramientas hacen un mapeo del potencial negocio relacionándolo a su entorno, a las oportunidades y amenazas a las cuales el proyecto está vinculado, ayudando a identificar el mejor posicionamiento estratégico para el mismo.

- **Análisis PESTAL**

Utilizamos esta herramienta para identificar los factores de entorno general que van a tener influencia en el proyecto a analizar, identificando los riesgos y la importancia que los mismos puedan tener para la viabilidad del proyecto.

1. Factores Políticos

El impacto político puede tener influencia en el proyecto positivamente, ya que el actual gobierno está en la búsqueda continua de reducir los costos a nivel país para volvernos más competitivos globalmente. Ante este ímpetu por reducir costos, el proyecto va en esa dirección. El impacto es

¹⁰ EEUU E-Commerce Trends - <http://www.businessinsider.com/ecommerce-payment-technologies-overview-trends-2016-10?IR=T>

bajo de todas formas, ya que las entregas seguirían ligadas al rubro del transporte mediante camionetas, y no involucra un cambio radical en el transporte que podría involucrar algún riesgo.

Importancia: Baja

Perspectiva / Impacto: Nulo

2. Factores Económicos

La actividad del mercado electrónico estará sin dudas ligado a la actividad económica del país. La perspectiva de bajas inflacionarias para los próximos años y un crecimiento del PBI sostenido (ver Anexo II) serán influyentes para el crecimiento de la actividad comercial. La evolución del comercio electrónico es en parte genuino, pero también crece canibalizando el comercio minorista actual por penetración de las nuevas plataformas digitales comerciales. La perspectiva entonces de crecimiento no es únicamente dependiente de factores económicos, sino más bien relacionado a los avances tecnológicos y a la aceptación social de estas nuevas maneras de realizar compras.

Importancia: Baja

Perspectiva / Impacto: Positivo

3. Factores Sociales

La adopción de las nuevas tecnologías y su uso está teniendo un crecimiento sostenido durante la última década. En Estados Unidos, por ejemplo, el 88% de los adultos mayores usan internet, y un 77% tiene un Smartphone¹¹. Esta tendencia social se replica globalmente, y en Argentina sucede lo mismo. Como vimos en la Figura II, para el año 2020 se espera una adopción de más del 50% de Smartphones, con un crecimiento sostenido desde el año 2015. Esta adopción al celular, sumada a la evolución del comercio electrónico en el país (Figura I), hacen que la influencia de este factor en el proyecto sea significativa y de impacto positivo.

¹¹ The Evolution of Technology Adoption and Usage - http://www.pewresearch.org/fact-tank/2017/01/12/evolution-of-technology/ft_17-01-10_internetfactsheets/

Importancia: Media

Perspectiva / Impacto: Positivo

4. Factores Tecnológicos

La propuesta logística del servicio de Pick-Up en Farmacias se basa en la conexión tecnológica de un sistema operativo en funcionamiento de la Droguería con los market-place actuales de venta de los celulares. Por más que en la logística de entregas no tiene injerencia la tecnológica, la integración digital del servicio ofrecido con las plataformas de e-commerce es de vital importancia.

Importancia: Alta

Perspectiva / Impacto: Positivo

5. Factores Ambientales

El impacto ambiental del proyecto viene ligado a las emisiones que podrían generar los camiones y camionetas que realizan el traslado de la paquetería. Como los mismos son tercerizados por la Droguería, de existir cambios en las legislaciones actuales en cuanto a impacto ambiental, la empresa podría buscar otras opciones en el mercado que cumplan con los nuevos requisitos. Como estos cambios son muy graduales en el tiempo, ya que el impacto puede ser muy grande, no es un factor de relevante importancia para el proyecto.

Importancia: Baja

Perspectiva / Impacto: Nulo

6. Factores Legales

Este factor puede ser de significativa importancia para el avance del proyecto, ya que, para la viabilidad del proyecto, las farmacias deben estar habilitadas para la recepción y almacenaje de los Smartphones. En el año 2013 entró en vigor una resolución del Ministerio de Salud en donde se establece que las farmacias “solo podrán dedicarse a la venta de recetas preparadas, dispensa de drogas, medicamentos, incluidos de venta libre”, dejando afuera cualquier tipo de bebidas, alimentos o productos de

electrónica. Con esta resolución, se buscó frenar el crecimiento de empresas como Farmacity, a quienes se acusaba de ser “un kiosko que vende remedios”¹². En el año 2014, el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, como distrito autónomo, sacó un decreto por el cual dejaba bajo su órbita la habilitación de las farmacias en su territorio. Con esta ayuda del macrismo, Farmacity siguió operando de la misma manera y quedó habilitado para comercializar productos no ligados a la salud, higiene o cuidado personal.

Esta disputa parecería estar teniendo una segunda ronda este año, ya que la corte nacional estudiará un recurso de amparo presentado por Farmacity en 2012. Dependiendo del resultado del mismo, la limitación de venta de únicamente medicamentos en farmacias en Provincia de Buenos Aires podría quedar sobreseída¹³. Considerando la delicada situación regulatoria, queda claro que al día de la fecha existe una restricción para el proyecto que no permitiría comercializar los Smartphones en Provincia de Buenos Aires.

Importancia: Alta

Perspectiva / Impacto: Negativo

- Análisis FODA

Esta herramienta nos permite analizar el contexto interno y externo del proyecto de integrar las ventas de e-commerce a la cadena de distribución de una Droguería. Como podemos ver en el cuadro de la Figura IV, el proyecto cuenta con interesantes fortalezas internas como para respaldar la oportunidad de mercado detectada. Droguería del Sud es la empresa líder del mercado de distribución de medicamentos, con una importante presencia territorial en todo el

¹² Farmacity “le hace frente” al Gobierno - <http://www.iprofesional.com/notas/182593-macri-farmacias-farmacity-remedios-kiosco-ministerio-salud-Farmacity-le-hace-frente-al-Gobierno-y-aun-funciona-como-un-kiosco-que-vende-remedios>

¹³ La pelea entre Farmacity y la Provincia llega a la Corte - <http://www.perfil.com/economia/la-pelea-entre-farmacity-y-la-provincia-llega-a-la-corte.phtml>

país, así como una aceptada e intensiva logística de entregas. Sus debilidades se encuadran en su inexperiencia en el mercado retailer, situación que se está revirtiendo con el desarrollo de la plataforma digital GPS Farma. Esta plataforma no contaba con la aceptación de algunos farmacéuticos, no tan abiertos a un nuevo modelo de negocios, así como tampoco de algunas cooperativas, quienes temían que este proyecto eventualmente se quede con el margen de la farmacia. A pesar de la reticencia inicial, GPS Farma hoy tiene una amplísima red en CABA y expandiéndose a nivel nacional, ya que el farmacéutico y las cooperativas entendieron que la herramienta canaliza la venta hacia la farmacia y alienta y promociona al usuario a comprar aún más. La plataforma es una vitrina digital de una farmacia (ver Anexo III), con anuncios y promociones que empujan venta, y esto ha sido reconocido por las farmacias socias del modelo GPS Farma. Esta plataforma ha sido punta de lanza en la relación con las farmacias, y posicionaría a las entregas de e-commerce de este proyecto aquí analizado, en una posición ventajosa frente al resto de la industria para la aceptación del modelo. Esta dependencia del farmacéutico como socio estratégico para el funcionamiento del proyecto, convierte a este punto en una debilidad para DDS.

Las amenazas de canales logísticos alternativos para el desarrollo de este canal existen, así como dentro del mismo sector farmacéutico por parte de competidores actuales. Por estos motivos resulta importante el posicionarse como “first mover” en el mercado, para asociar el canal rápidamente a Droguería del Sud. Hoy existen otras droguerías de similar tamaño al de DDS que son Monroe Suizo y Barracas Americana, quienes seguramente replicarán dicho proyecto de consolidarse a futuro el modelo de negocio. La otra amenaza por mitigar por el proyecto es el fuerte posicionamiento de la Cooperativa Farmacéutica (Cofar), quien ha tenido en el pasado una fuerte batalla judicial con el grupo Farmacity, ya que sostiene que la farmacia es un punto de salud, mientras que en Farmacity se comercializa cualquier insumo que tenga rotación, sin importar si está relacionado a la salud o al cuidado personal. Este conflicto está en vías de resolución ahora, y la mentalidad de la industria está cambiando, entendiendo que la farmacia debe ser un punto de comercio. Además, las pequeñas farmacias que no están nucleadas en grandes cadenas están notando la pérdida de competitividad por no adaptarse a las nuevas tendencias del

consumo. La posibilidad de volverse receptoras de compras online como pick-up stores podría acercar tráfico de personas a los locales y potenciar sus ventas de productos farmacéuticos.

Figura IV – Cuadro de Análisis FODA



Ponderando el listado detallado en la Figura IV, podemos armar una matriz de doble entrada entre las Fortalezas y Debilidades (Empresa) y las Oportunidades y Amenazas (Ambiente de Mercado).

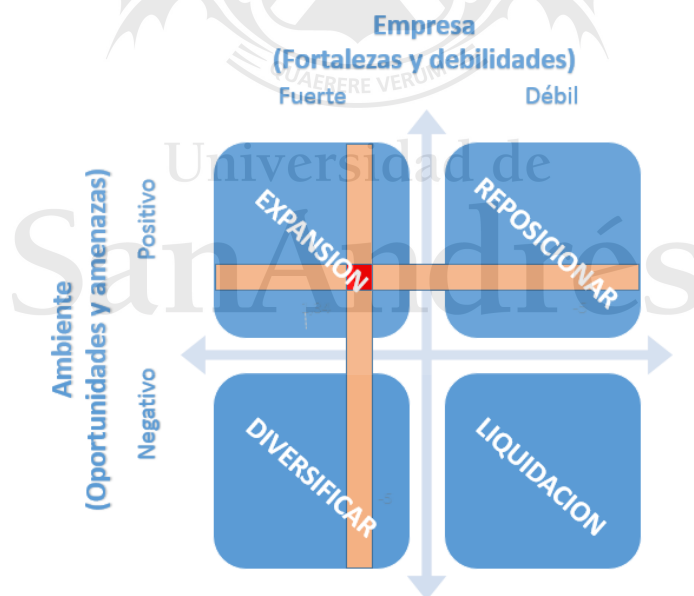
Listado Ponderado

Fortalezas y Debilidades	1
F Líderes en Distribución Farmacéutica	3
F Cobertura Nacional	4
F 3 entregas diarias a Farmacias CABA	5
F Interfase exitosa SAP / Marketplace	2
D Poca experiencia online	-2
D Rubro fuera del core del negocio	-3
D Dependencia del Farmacéutico como aliado	-4

Oportunidades y Amenazas	2
O Mercado Digital en Plena Expansión	3
O Logística Actual Costosa	4
O Tiempos de Entrega son excesivos	5
O Capacidad Ociosa Existente	4
O Actividad Complementaria	4
A Replicable por otras Droguerías	-3
A Industria Farmacéutica Old School	-4

En el listado de Fortalezas y Oportunidades vemos la importancia de la logística intensiva de 3 entregas diarias en CABA de DDS (5 puntos), así como también la debilidad de la dependencia ante el farmacéutico como aliado para la entrega de los productos (-4 puntos). En cuanto a Oportunidades y Amenazas, vemos un mercado en plena expansión en donde las oportunidades son mayores en 2 puntos que las Amenazas.

Figura V – Matriz Empresa / Ambiente



La matriz refleja, de manera simple, la oportunidad de las entregas de e-commerce a través del canal logístico farmacéutico como una posibilidad de expansión, como un proyecto positivamente posicionado para hacer frente a las oportunidades del mercado.

- **Cinco Fuerzas de Porter**

Esta herramienta fue utilizada como marco para analizar el nivel de competencia dentro del mercado en el cual estamos evaluando el proyecto, y desarrollar una estrategia en consecuencia de dicho análisis. Las cinco fuerzas ayudan en determinar los atributos de la competencia, así como también la rivalidad en la industria, mostrando que tan atractivo resulta dicho mercado para la oportunidad en cuestión.

1. **Poder de negociación de los compradores o clientes:** En el caso a analizar, el mercado de posibles clientes está completamente fragmentado. No existen riesgos tangibles de amenaza por parte de los mismos respecto a su poder de negociación colectivo. Si pueden elegir libremente entre las distintas opciones de logística de entrega, lo cual será el desafío para la empresa de poder posicionarse como una opción atractiva para el segmento de mercado al cual el proyecto apunta.
2. **Poder de negociación de los proveedores:** Como el proyecto a analizar es un servicio logístico de entrega de celulares a clientes finales, los proveedores en cuestión son principalmente las empresas transportistas que actualmente hacen la logística farmacéutica. Como los contratos con los mismos son renovados cada dos años, y la política de la empresa es diversificar riesgos con muchas pequeñas flotas de transporte, el riesgo de no contar con oferentes de transporte calificado y a precios convenientes son bajos. El costo de este servicio si es alto y no negociable, por lo que esto si le otorga poder el proveedor, pero toda la industria está afectada por este poder del gremio de camioneros, por lo que no es algo puntualmente negativo para este proyecto.
3. **Amenaza de nuevos competidores entrantes:** Las barreras de entrada para nuevos competidores son altas, ya que para poder jugar en este mercado logístico es necesario una estructura grande que pueda tener cobertura nacional y velocidad en el servicio. Sin embargo, empresas de logística de otros rubros, que quieran adaptar sus modelos actuales para

complementar sus negocios con entregas de comercio electrónico, pueden tener barreras bajas. Una vez generada la red de farmacias como pick-up stores, son bajas las barreras para que el farmacéutico acepte a otras droguerías bajo el mismo esquema, o aún a cualquier otra empresa de logística que pueda utilizar a la farmacia como pick-up store.

4. **Amenaza de productos sustitutos:** Existen muchas posibilidades hoy en día de sustituir un servicio de entrega a farmacias como pick-up points, y a futuro aún más. El avance tecnológico está haciendo que todo lo que se mueva, a futuro, pueda ser un potencial sustituto para entregas logísticas. Hoy en día la red de Uber podría fácilmente aprovechar los viajes actuales para ir llevando un paquete desde un punto de la ciudad a otro, sin grandes cambios ni inversiones. Lo mismo con la red de taxis actuales, o cualquier persona que viaja diariamente a su trabajo, podrían eventualmente ser sustitutos logísticos para este tipo de entregas. La logística es sin dudas un área de mejora
5. **Rivalidad entre los competidores actuales:** El nivel de rivalidad actual sería medio a mi entender. La oferta actual no es deficiente por parte de los jugadores actuales, pero sin dudas con mucho por mejorar. Según un estudio de Kantar para el CACE¹⁴, la segunda preocupación de los consumidores en Argentina para sus compras online es las demoras en la entrega. Ocaseo y Correo Argentino, como principales oferentes de logística para este mercado, tienen en promedio entre 5 y 7 días para entregas de paquetería. Existen ofertas en el mercado más rápidas, pero los costos son más altos. Se están empezando a ver emprendimientos y nuevas alternativas como Ship Now o Pick it, quienes están intentando posicionarse como la solución para todos los vendedores de comercio electrónico. La rivalidad, a futuro, va a ser sin duda mayor, ya que el mercado tiene una clara orientación hacia el comercio electrónico.

¹⁴ CACE – Estudio Comercio Electrónico Argentina 2016 (www.cace.org.ar)

Análisis de Competidores

Las metodologías de entrega de las ventas de comercio electrónico son, hoy en día, tres:

1. Retiro en Punto de Venta
2. Entrega en Domicilio
3. Retiro por Pick-Up Point o Sucursal del Operador Logístico

Según el estudio del CACE antes mencionado, el 66% de los compradores eligen entrega a domicilio, mientras que el 41% opta por retiro en sucursal del operador o pick-up point, y un 40% retira en Punto de Venta (se podían elegir más de 1 opción en la encuesta)¹⁵. Dentro de las empresas que hacen envío a domicilio, se destaca la reconversión de las empresas de correo hacia el negocio de distribución de paquetería. Correo Argentino y Ocaso son las empresas que lideran este cambio de su *core-business* hacia la logística, con grandes inversiones, instalación de plantas especiales y fuerte apuesta a la tecnología¹⁶.

Correo Argentino: Manejaba en diciembre de 2016 unos 200.000 paquetes por mes, mientras que, a igual mes del año siguiente, el volumen de paquetes trepó a un millón. Según la empresa, el crecimiento puede llegar a duplicarse para este año¹⁷. La empresa se ha decidido a apostar por la paquetería, invirtiendo fuertemente en remodelación de locales y en desarrollos tecnológicos para acompañar el crecimiento exponencial que están teniendo por los envíos derivados de la venta del e-commerce. Tienen 1500 locales en todo el país, por lo que ofrecen cobertura nacional para entregas a domicilio. Las entregas son de 9 a 18 horas, salvo feriados, con un costo entre \$135 y \$280 pesos (dependiendo del tamaño a entregar y con ciertas restricciones de peso y volumen). El tiempo de entrega es de **hasta 5 días hábiles** para CABA y GBA, y **hasta 15 días hábiles para** el interior del país. Ver tabla comparativa de competidores en Anexo IV.

¹⁵ CACE – Estudio Comercio Electrónico Argentina 2016 (www.cace.org.ar)

¹⁶ La Guerra de los Paquetes - <https://www.lanacion.com.ar/2101168-la-guerra-de-los-paquetes-los-correos-se-reconvierten-y-apuestan-a-la-logistica>

¹⁷ Empresas de Correo mejora su Logística - <http://www.america-retail.com/argentina/argentina-empresas-correo-mejoran-logistica-ritmo-venta-online/>

Ocasa: Aprovechando la crisis económica e impositiva en la cual está inmersa OCA, el grupo OCASA aprovechó para potenciar su crecimiento y hacerse del contrato de operador logístico de Mercado Libre que tenía el grupo OCA. Sumado a su oferta logística de almacenaje, preparación y distribución, el grupo OCASA ha creado una red de punto de pick-up stores llamada PICK IT. Este servicio adicional, ofrece una amplia gama de comercios adheridos que reciben el producto y lo almacenan hasta que el cliente pase a retirar, con cobertura nacional. Los comercios adheridos son de reconocidas marcas como como Pinturerías Rex, Gimnasios Tuluka, Confiterías o Kioskos y Librerías. Los envíos salen desde \$111 (dependiendo de volumen del paquete, distancia del envío y valor de la mercadería), y tardan entre **5 y 10 días hábiles**.

Ship Now: La empresa surge de dos ex Mercado Libre, que ante la dificultad de conseguir una oferta logística aceptable para el desarrollo de los e-commerce en la plataforma, decidieron dejar la empresa para fundar Ship Now. La empresa se jacta de ser una solución total para quienes quieren vender online y desligarse de la operación logística de almacenado, preparado y envío de pedidos de clientes. Tomás Allende, uno de sus fundadores, menciona que la logística de entrega final es uno de los principales obstáculos al desarrollo del comercio electrónico en el país¹⁸. Ship Now ofrece variabilizar los costos fijos que tendría uno si decide ocuparse de la logística, cobrándole al vendedor según su nivel de ventas, rotación, tamaño de paquetes, etc, pero sin costos fijos importantes mensuales como tendría uno si tuviera gente a cargo, fletes, depósitos, etc. La empresa usa varias empresas logísticas para su entrega final, por lo que no está atado a un solo proveedor, lo que le da mayor fiabilidad en sus entregas programadas. En el Anexo V se puede ver más en detalle los costos logísticos de almacenaje, preparación y picking, que utilizaremos para nuestra comparación. La logística de última milla, al usar los correos antes mencionados, maneja los mismos costos y horarios.

La Nación HOP: A fines de 2017, el diario La Nación anunció su servicio y distribución de entregas de paquetería de ventas online que ofrece entrega en

¹⁸ E-commerce en la Argentina: Crecimiento con Problemas - <https://www.infobae.com/2016/04/12/1803610-e-commerce-la-argentina-crecimiento-problemas/>

24 horas, retiro de Lunes a Domingo, de 8 a 20 horas, gran capilaridad y reducción de costos de distribución y logística inversa¹⁹. La empresa, aprovechando la capacidad ociosa que la merma en venta de diarios está generando a su red de canillitas en todo el país²⁰, decidió intentar reconvertir la misma en Pick-up Points. La empresa ha hecho una gran inversión en tecnología y puesta a punto tecnológica de su red, apostando a tener para el año 2022 unos 500 puestos conectados a este servicio de envíos. HOP apuesta también a la logística inversa, ofreciendo su red como puntos de drop-off de devoluciones, lo que lo hace algo muy atractivo. A mi entender, este servicio tiene una desventaja grande en comparación con otros, y es el tema de seguridad y cuidado de la mercadería a distribuir. Un puesto en la calle, que tiene condiciones precarias de almacenamiento y seguridad, no sería el lugar ideal para guardar productos de alto valor comercial, como podría ser un Smartphone.

Factores clave de éxito y ventajas competitivas

Analizando la oferta logística actual para el e-commerce, y las proyecciones de crecimiento para los próximos años, considero que existe una brecha significativa entre lo que el mercado requiere y lo que hay disponible. En este contexto, aún con mucha inversión y proyectos en camino de los principales operadores, hay espacio para proponer una solución alternativa logística diferente, de alto nivel de servicio y velocidad, a un costo competitivo. Como se mencionó anteriormente, la logística es hoy un obstáculo de crecimiento. Tomás Allende, de Ship Now, lo resume en una entrevista a Infobae; “comprar por internet debería ser más fácil que en un shopping. No se gasta tiempo en ir a un lugar, siempre sé que hay disponibilidad de lo que busco y las tiendas nunca cierran. Pero *cuando los productos llegan tarde, no se sabe que pasó y no se puede hablar con el supuesto encargado, esta facilidad se transforma en una*

¹⁹ E-commerce en la Argentina: Crecimiento con Problemas - <https://www.infobae.com/2016/04/12/1803610-e-commerce-la-argentina-crecimiento-problemas/>

²⁰ ¿Adiós al papel? Problemas - <https://www.lanacion.com.ar/886315-adios-al-papel-los-diarios-ante-el-desafio-digital>

mentira. Hay que entender que *en Internet una compra está completa cuando se recibe y no cuando se paga*"²¹. Esta distancia temporal que menciona Tomás, entre el momento en el que se paga y el momento en el que se recibe, es a mi entender, un clave factor para tener éxito en este mercado. Atención al cliente online, con clara información respecto del status del pedido, con un marcador de ubicación y tiempo de llegada es también algo sumamente valorado por el consumidor.

Droguería del Sud puede fácilmente proponer una solución a estas necesidades, ya que la logística actual farmacéutica puede fácilmente ser complementada con entregas de e-commerce, y puntualmente en este caso estudiado, con la entrega de celulares Smartphones. Hoy la empresa entrega los medicamentos a las farmacias hasta 3 veces por día en CABA, por lo que, dependiendo de la franja horaria de la compra, el mismo podría estar disponible en una farmacia en menos de 4 horas.

Hoy para poder recibir un paquete en un domicilio particular, hay que tener a alguien presente que pueda recibir el mismo. De no haber nadie, el mismo va a la sede del operador logístico más cercano a aguardar ser retirado. En Estados Unidos, si Amazon no encuentra a nadie en tu domicilio, ellos dejan el paquete en alguna locación segura de tu casa²². Este no es el caso de las entregas en Argentina, ya que el porcentaje de envíos robados sería altísimo. Por estos motivos, muchos compradores envían sus compras o a sus oficinas, donde pueden recibirlo durante el día, o al domicilio de algún familiar donde sepan que hay siempre alguien presente (ver Anexo VI sobre encuesta comportamiento e-commerce). La propuesta de este proyecto es justamente ofrecer un punto de recepción de tus compras online, que esté cerca tuyo, que sea un ambiente conocido y que tenga un horario extendido para ir a buscar tu pedido. Si bien existen otras alternativas de puntos de pick-up, ninguno cuenta con la velocidad de poder entregar, con certeza, en un rango de 4 a 24 horas. Así mismo, el potencial de puntos de pick-up que podría tener la red de farmacias atendidas

²¹ E-commerce en la Argentina: Crecimiento con Problemas - <https://www.infobae.com/2016/04/12/1803610-e-commerce-la-argentina-crecimiento-problemas/>

²² About Deliveries from Amazon Logistics - <https://www.amazon.com/gp/help/customer/display.html?nodeId=201821690>

por Droguería del Sud, que supera las 8.000 farmacias, no tendría punto de comparación con las propuestas actuales.

Modelo de Negocios

El modelo de negocios propuesto para el proyecto es el de convertir a Droguería del Sud en operador logístico para los principales jugadores del e-commerce de Smartphones de la Argentina. DDS almacenaría en sus depósitos a nivel nacional, inventario de los principales fabricantes o importadores que comercialicen a través de plataformas digitales, ofreciéndoles los servicios de almacenaje, picking y preparación, trazado de IMEI, embalaje y logística de entrega final.

Como la venta sería canalizada a través de las distintas plataformas online, se deberá gestionar una conexión entre el stock existente en los almacenes de Droguería y las plataformas comerciales. Así mismo, esta conexión sería el canal a través del cual se recibirían las órdenes de compra de los clientes. Esto es algo relativamente simple, ya que hoy la empresa cuenta con esta interconexión con empresas como Mercado Libre, reflejando online la disponibilidad o no, de los productos deseados por el comprador. El fabricante sería el responsable comercial del producto, y quien tendría la responsabilidad del marketing digital del mismo. Serán los vendedores quienes deban asumir el manejo de las plataformas digitales, como por ejemplo Mercado Libre, o el propio e-commerce. Serán ellos quienes deban ocuparse de la publicación del precio, fotos, medios de pago, preguntas y respuestas, etc. La cobranza del producto sería entonces realizada por el fabricante, quien enviará mediante un correo electrónico, copia de la factura y un remito para retirar el producto por la farmacia seleccionada al cliente.

Droguería, una vez recibido el pedido desde la plataforma comercial utilizada por el cliente, enviará el Smartphone a la Farmacia elegida por el comprador. El farmacéutico recibirá un aviso previo por correo electrónico, de que un celular fue comprado por un cliente para ser retirado en su farmacia, y que le llegará en el reparto de las X horas. El farmacéutico, por su ayuda en la entrega final, se le

pagará una comisión definida, y ese monto, más todos los gastos logísticos asociados a la entrega, le serán facturados al fabricante como parte de los servicios de entrega del producto.

El camino sería el inverso para las devoluciones de producto. En primer lugar, el cliente levantaría un reclamo al fabricante a través de sus contactos definidos de atención al cliente. El mismo podrá elegir de las farmacias asociadas al servicio, cual es la que más le conviene para la devolución del producto. El centro de atención al cliente, una vez concordada la devolución, enviará esta información a DDS para que se le avise al farmacéutico de la farmacia seleccionada que recibirá un producto en devolución. El farmacéutico deberá validar la recepción del celular con la documentación que deberá presentar el cliente, así como fotografiar el mismo con la aprobación del cliente respecto al estado en el cual el producto está siendo entregado. La farmacia incluirá dicho artefacto en un embalaje de devoluciones previamente recibido de DDS y enviará el mismo a través del mismo canal de devolución de medicamentos a la Droguería. Al igual que por el servicio de entrega del celular, el farmacéutico recibirá una comisión por el servicio de devolución de productos, que será cobrado al fabricante.

Ejecución del Plan de Negocios

Plan de Marketing

La solución propuesta en este trabajo busca innovar en la logística de entrega de productos, potenciando las posibilidades comerciales del comercio electrónico, al ofrecer una alternativa más rápida, más cómoda para el usuario y más segura para la entrega. El concepto de pick-up point no es una novedad, pero la implementación en la Argentina asociada a una logística existente, sí podría serlo. El factor clave de éxito de este proyecto sería la velocidad de entrega que se podría conseguir, buscando generar ese concepto de inmediatez en la posesión del producto adquirido, como sucede cuando uno compra algo en un comercio a la calle. Para la viabilidad de este plan de negocios, es importante entender el mercado objetivo, sus tendencias de crecimiento y los principales jugadores, para luego decidir cuáles serán las metas objetivo, que serán fundamentales para la consolidación del plan de marketing del proyecto.

Estimación de Mercado y Posicionamiento

El análisis de la oportunidad detectada no puede realizarse si no tenemos un dimensionamiento del mercado en el cual va a desarrollarse la actividad comercial. Para el caso de los celulares, debemos partir del mercado total anual, para luego ir desglosando el mismo hasta llegar a cuál podría ser la porción de mercado que nuestra solución logística podría capturar.

Del estudio realizado por eMarketer.com (Figura II – Evolución de Usuarios de Smartphone en la Argentina) podemos dimensionar el total de usuarios de Smartphones en la Argentina⁽¹⁾, y su proyección de crecimiento hasta el año 2022. Se podría estimar una venta promedio de los mismos partiendo del crecimiento genuino detectado por eMarketer, sumándole una venta por recambio de equipos tomando la vida útil promedio de un Smartphone, así como también por actualización tecnológica. Como tenemos los datos de venta del

2016 según GFK Reporte Retailer Argentina 2016, partimos de ese dato como base de calculación y proyectamos el crecimiento de ventas únicamente por el crecimiento genuino de eMarketer (II), podemos dimensionar un potencial mercado hasta 2022. Hay que considerar que el mercado de reposición o actualización tecnológica podría generar un crecimiento mayor o pico, de producirse alguna innovación tecnológica que vuelva obsoleta la tecnología actual.

De este mercado total de ventas (III), vamos a enfocarnos en el canal de Smartphones liberados, ya que para la comercialización online es más simple para los fabricantes el modelo propuesto en nuestra solución. Del reporte de GFK retailer vemos que el porcentaje de “Free-Sim” es del 33,7%(IV), por lo que consideraremos ese valor como inicial para el año 2018. Este porcentaje iría subiendo año a año, ya que la tendencia de las empresas operadores en Argentina según un artículo de La Nación, es reducir el subsidio que daban a los clientes que compraban los teléfonos con planes de la operadora. Esto es un fenómeno global según Juan Villa, quien remarcó que Brasil lidera esta tendencia con un 75% de sus ventas como equipos liberados²³. Por este motivo, se proyectó un crecimiento del “% Free-Sim” hasta el año 2022 llegando al valor de 42,5%. Este dato sería conservador, considerando la tendencia mencionada y que, al día de hoy, este porcentaje podría estar ya cerca del 40%²⁴.

Con este porcentaje de Free-Sim y su tendencia de crecimiento, podemos sacar el mercado total objetivo de celulares liberados (V) al cual la solución de DDS estaría apuntando. Como las ventas serían bajo la modalidad del e-commerce, debemos ahondar aún más en el desglose numérico para concentrarnos en lo que se vende únicamente por internet. Como mencionamos anteriormente en este informe, la Figura III – Lugar de Compra de Equipo Actual del Informe de Carrier y Asociados, el % de compra online de los celulares está hoy en un 13% (VI). Por lo que consideraríamos este número como base de nuestro análisis, proyectando un crecimiento del canal digital al 25% como tope para 2025, como

²³ Los usuarios de telefonía compran cada vez más celulares liberados -

<https://www.lanacion.com.ar/1847453-los-usuarios-de-telefonía-compran-cada-vez-mas-celulares-liberados>

²⁴ Crece la Venta de Celulares Liberados -<https://www.minutouno.com/notas/1460823-sin-precios-subsidiados-las-telefonías-crece-la-venta-celulares-liberados>

muestra un país desarrollado en venta de Smartphones en el canal de E-commerce como es Estados Unidos.

Tabla I – Análisis Mercado Objetivo Smartphones

	2018	2019	2020	2021	2022
Smartphone Users					
Argentina ^I	19,9	21,6	23,4	25,27	27,29
% Crecimiento ^{II}	9,7%	8,5%	8,3%	8,0%	8,0%
Ventas Total Mercado ^{III}	12,7	13,8	14,9	16,1	17,4
% Free Sim ^{IV}	33,7%	35,0%	37,5%	40,0%	42,5%
Free-Sim ^V	4,28	4,82	5,60	6,45	7,40
E-Commerce Share ^{VI}	13%	14%	16%	18%	20%
Mercado E-Commerce ^{VII}	0,56	0,68	0,90	1,16	1,48

**datos en millones de equipos*

Con este mercado de comercialización online de celulares liberados identificado, ahora debemos estructurar los objetivos de share a los cuales creemos que nuestro modelo de negocios podría serle una solución. Hoy la empresa ya comercializa productos de algunas empresas ensambladoras de Tierra del Fuego, como por ejemplo el grupo Newsan, quien fabrica celulares para Huawei, Motorola y LG. El interés ya ha sido relevado y la posibilidad de conseguir hacer punta de lanza con una empresa como esta, serían más que una realidad. Más allá del optimismo inicial, los valores de Share Objetivo puestos en el proyecto son muy conservadores. Para el primer año se estaría solamente apuntando a vender menos de 3.000 celulares, un 0,5% del mencionado anteriormente mercado e-commerce de celulares liberados, terminando luego de 5 años con tan sólo un 5,5% de participación.

Tabla II – Share Objetivo y Cantidades

	2018	2019	2020	2021	2022
Share Objetivo	0,5%	2,0%	3,5%	5,0%	5,5%
Número de Celulares	2.781	13.505	31.350	58.042	81.404

Se han hecho reuniones de trabajo también con las distintas plataformas comerciales como Mercado Libre y Tienda Nube, que ya han encaminado planes de acción. De hecho, ya se está comercializando productos de Higiene y Cuidado

Personal que hoy vende la Droguería, a través de Mercado Libre con el modelo GPS Farma.

Estrategia Comercial

El proyecto es una solución tanto para clientes finales, quienes buscan una logística rápida y cómoda, así como para los vendedores de celulares, que buscan un canal logístico aceitado y accesible para distribuir sus productos. Tomando esta separación de clientes target, las políticas comerciales deberán ser distintas para cada uno. Así mismo, existen también socios estratégicos que serán clave para atraer a los clientes que no tengan su propio e-commerce, y estos serán los market place actuales que nuclean casi todo el comercio electrónico.

Partners (Plataformas Comerciales)

Market places como Mercado Libre o Tienda Nube están sumamente interesados en diversificar sus proveedores logísticos existentes, ya que hoy la logística del correo maneja una buena parte de sus operaciones. Como las plataformas sólo quieren que se realicen más transacciones en su plataforma, una solución como la que DDS propondría es altamente ponderada por estas empresas innovadoras. Esta sociedad podría generar una solución lista para usarse para nuevos clientes, lo que facilitaría mucho el acercamiento comercial a los Clientes Fabricantes o Vendedores. Por más que estas plataformas después comisionarían sobre cada transacción realizada, y está interesadas en generar tráfico a sus plataformas, se podría pensar en una propuesta de “revenue sharing” con ellas de ser necesario. Para el análisis comercial de esta propuesta, no fue considerado necesario.

Cliente Fabricante o Vendedor de Celulares (B2B)

En el caso del vendedor, el relacionamiento será de largo plazo, donde lo que se busca es ser una solución para su operación y una ventaja comercial para su oferta logística. Siendo una venta de modalidad B2B, el proceso de venta será más consultivo y técnico que transaccional. El acercamiento será más

estratégico, buscando atraer a los fabricantes o vendedores de celulares desde la solución innovadora para un mercado insatisfecho.

Cliente Final (B2C)

En el caso del cliente final, y en este caso inicial donde sólo apuntamos a un mercado de Smartphones, la relación será 100% transaccional y no repetitiva. Como hoy sólo nos enfocaremos en celulares, el relacionamiento será para una única operación. Por tal motivo, el foco debe ser puntual, buscando tener un precio muy competitivo para la propuesta de valor que se estará ofreciendo.

Estrategia de Precios

A modo de analizar el valor del servicio que ofrecería Droguería del Sud, tenemos que considerar dos distintas operaciones. La primera sería la de operador logístico del vendedor del producto, donde la empresa le ofrecería los servicios de recepción de mercadería, almacenaje, picking, embalaje y trazado de IMEI (una disposición de Enacom que obliga a fabricantes y vendedores de celulares a notificar al ente ante cada operación²⁵). Luego, la segunda parte de la operación sería la de la logística de entrega final desde el depósito hasta la Farmacia. Esta logística de última milla, la suele pagar el comprador, por lo que se desglosa el precio a modo de comparar los mismo versus las distintas opciones de mercado.

Haciendo una comparación con el mercado, hemos conseguido validar la gran diferencia en costos que se conseguirían de acoplar este nuevo negocio a la logística actual existente. La comparativa de precio se puede ver en el Anexo VII, donde se detallan los gastos de Warehousing de la competencia y el propio, agregándole un margen operativo mínimo que será considerando dentro del margen total de la operación.

²⁵ Gobierno busca bloquear celulares de contrabando - <http://www.iprofesional.com/notas/259028-internet-samsung-celular-ejecutivo-comercio-gobierno-denuncia-equipo-enacom-El-Gobierno-busca-bloquear-celulares-de-contrabando-25-millones-de-equipos-por-ano>

Respecto a la logística de entrega final, se realizó el mismo ejercicio comparativo, donde se observa que el costo de agregar la entrega de un celular a la operativa diaria del reparto de medicamentos es completamente marginal y prácticamente no agrega costos al transporte actual. Como el servicio que estaría ofreciéndose es el diferencial del proyecto, ya que se podría garantizar la entrega en CABA y GBA entre 4 horas y sin dudas menos de 24 horas, el costo para la logística final podría ser un poco superior a lo ofertado actualmente en el e-commerce. Redondeando los números, el vendedor pagaría 100\$ por celular vendido (mismo valor que mercado por warehousing), pero el cliente pagaría más por la logística final (250\$ vs 135\$). Considerando la abismal diferencia de tiempos entre una opción y otra (menos de 24 horas vs. hasta 5 días hábiles), y los valores altos del producto adquirido (promedio 4.000\$²⁶), esa diferencia de precio es insignificante. Esta decisión se respaldó también en una encuesta hecha mediante el portal Survey Monkey, donde se pudo corroborar que el cliente potencial vería con buenos ojos una solución de entregas inmediatas, sobre todo en ítems de comercio electrónico de alto costo para el cliente. Un 57% de los encuestados dijo que hasta 150\$ más pagarían por un servicio de entrega en menos de 24 horas, así como un 18% dijo que pagaría aún más.

Proposición de Valor para el Cliente

Más allá de que son dos clientes los que utilizarían el servicio analizado, la propuesta de valor principal para ambos es la misma: la inmediatez en la entrega del celular. El comprador de smartphone usará la plataforma para hacerse del equipo, así como el vendedor usará la plataforma para entregar el equipo.

El producto podría estar en manos del comprador en menos de 24 horas, a ser retirado por un punto elegido y cómodo para él, con una comunicación constante vía email del estatus de su pedido. La propuesta de valor para este cliente es la comodidad de poder tener el producto, a su disposición en un punto cercano a su oficina o domicilio, rápidamente. Este cliente es transaccional, ya que renovar o comprar un celular nuevo no suele ser una operación habitual. Por tal motivo,

²⁶ GFK Reporte Retailer Argentina 2016

el foco debe estar en garantizar el mejor mix “precio/calidad” en el servicio a ofrecer.

Así mismo, el vendedor tendría a su disposición una solución logística completa para su comercio electrónico, con la ventaja única de tener una capilaridad enorme de puntos de pick-up en cada farmacia del país a menos de 24 horas de distancia comercial. Además, la misma red de punto de pick-up podrían ser ofrecidos como puntos de devolución de clientes insatisfechos o productos fallados, lo que es una ventaja adicional muy ponderada. En este tipo de cliente, el foco en la relación comercial debe ser otro, ya que la logística será parte fundamental de la cadena de valor. La relación debe ser desde un principio como una sociedad estratégica, donde ambas partes busquen integrarse uno al otro para maximizar el flujo de información entre ambos y potenciar la relación.

Promoción y Publicidad

La solución logística debe ser promocionada a los clientes fabricantes de celulares desde un perfil profesional, donde se hace hincapié en las métricas de performance de un operador logístico, sumando la proposición de valor como diferencial. Como hoy la Droguería funciona con tecnología de última generación, y la planta de Avellaneda es realmente impresionante a nivel de robótica y automatización; será importante lograr llevar a los potenciales clientes a conocer el centro de distribución. La operativa actual de GPS Farma, que es un sistema idéntico al propuesto para los celulares, pero hoy en día con medicamentos, será un caso testigo ideal para mostrar la propuesta en marcha. Además de esto, se intentará contar con casos de éxito con algún fabricante de celulares, teniendo una política de precios muy agresiva para estos primeros clientes. Un sistema en marcha que logre poner un celular en una farmacia elegida en menos de 24 horas será promoción más que suficiente para este canal B2B.

Según un estudio de Forrester hecho para Accenture, sólo el 5% de las organizaciones sienten que dominan lo digital hasta un punto que les permita

diferenciarse de la competencia²⁷. Ante este panorama, será primera prioridad encarar una transformación digital de la droguería. Esto busca que la empresa sea y parezca ese socio tecnológico con pleno dominio digital, quien ayudará a dominar esta nueva tendencia en el lado logístico.

Para el cliente final si será importante comunicarle la propuesta de valor mediante publicidad, tanto en vía pública como a través de las redes sociales. Conociendo que hoy hay un mercado insatisfecho que sigue viendo a la logística como un primer detractor de compra online²⁸, será de vital importancia comunicar la inmediatez en la entrega. Estas campañas se realizarán a través de agentes externos, ya que es imposible especializarse en todo. Será alocado un presupuesto para realizar campañas online, así como notas pautadas en programas de tecnología e innovación. Tener las redes sociales actualizadas y vigentes será importante, ya que no hay peor publicidad en lo digital que el perfil de una empresa en una red social abandonado.

Se utilizará gráfica in situ en los pick-up points, para familiarizar al cliente de la farmacia, que allí se puede retirar la compra de un celular. Estas campañas iniciales pueden hacerse en conjunto con los primeros clientes, asociando no sólo la solución logística GPS Farma al punto de retiro, sino también a la marca y modelo.

La publicidad efectiva a través de campañas de Google AdSense, orientada a ciertos patrones de búsqueda relacionados con los celulares, así como segmentado a los clientes geolocalizados cerca de las farmacias adheridas al canal GPS Farma será fundamental. Esta detección temprana de la intención de compra de un celular, que nos puede proporcionar Google, hará que la solución logística sea descubierta por estos potenciales nuevos compradores antes de que efectúen la compra online.

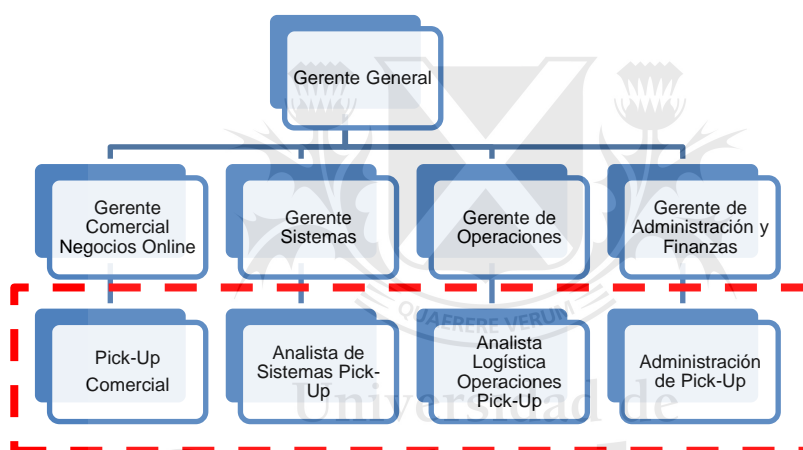
²⁷ CACE – Estudio Comercio Electrónico Argentina 2016 (www.cace.org.ar)

²⁸ La transformación digital en la era del Cliente – https://www.accenture.com/t00010101T000000_w_/mx-es/acnmedia/PDF-3/Accenture-Digital-Transformation-In-The-Age-Of-The-Customer-Spanish.pdf

Plan de Recursos Humanos

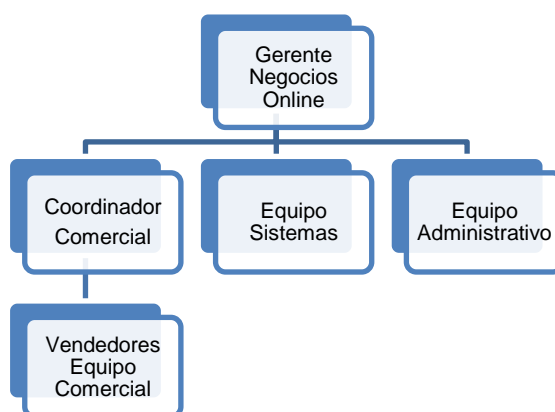
Aprovechando la estructura ya armada que tiene hoy el negocio de GPS Farma en la Droguería, se anexará inicialmente esta nueva operación al equipo actual. Reportando al Gerente Comercial existe una Jefatura de Negocios Online, que coordina a un equipo interfuncional de 4 personas repartidas en las distintas áreas de la empresa, encargadas de manejar y administrar mayormente el negocio actual de GPS Farma.

Figura VI – Organigrama Equipo Actual



Con la llegada de estos nuevos negocios, la intención es ir mutando esta estructura actual hacia finalmente tener una Gerencia de Negocios Online responsable íntegramente por sus resultados. El equipo tendría un área comercial, liderada por un coordinador; un equipo propio de sistemas, dos analistas de operaciones y cuatro personas en el área administrativa. Este proceso será gradual, acorde al crecimiento de operaciones de la Droguería en negocios digitales, con la idea de tener esta nueva estructura a partir del año 5 acorde a las proyecciones de venta estimadas anteriormente.

Figura VII – Organigrama Equipo Futuro



El desarrollo de sistemas actual de GPS fue tercerizado con una empresa especialista en estas plataformas en forma conjunta con el equipo de sistemas de DDS. Con este desarrollo conjunto, se buscó desarrollar habilidades existentes en un equipo de sistemas para capturar este know-how y volverlo propio de la empresa. Hoy esta empresa da soporte y ayuda periódicamente en el mantenimiento, pero ya no es fundamental, como si lo fue durante el lanzamiento de la plataforma.

Las posiciones dentro del equipo de sistemas van a tener un rol importante en el equipo de negocios digitales, y es por eso que se harán mayores esfuerzos en estas áreas por captar y retener a los perfiles indicados. Se buscará colaboradores que sean inquietos, desafiadores, que busquen mejorar constantemente un sistema en marcha con buen funcionamiento. Gente que desafíe, constantemente, el status quo. Serán perfiles más jóvenes, con una clara idea de cómo atrapar y mejorar la experiencia de compra en la plataforma.

Plan de Operaciones y de Implementación

El plan operativo se divide en dos, la primera parte en la de desarrollo y puesta en marcha de la propuesta, y la segunda en el mantenimiento y monitoreo.

Desarrollo y Puesta en Marcha

El proyecto arranca con el desarrollo del software necesario para la integración de la red actual de GPS Farma a las posibles plataformas comerciales digitales. Según la empresa que desarrolló el sistema utilizado actualmente, esto no podría tardar más de 3 meses, siendo muy pesimistas. Actualmente ya se ha hablado con los Marketplace más importantes, ya que GPS Farma tendrá próximamente su tienda online para la venta de todo lo que es Perfumería y Cuidado Personal. Los contactos comerciales ya han sido establecidos y el interés por desarrollar acciones conjuntas es alto y mutuo.

El armado de la red de farmacias adheridas al programa GPS Farma es el segundo paso. Esta red está hoy armada, pero únicamente para productos actualmente comercializados en farmacias, como medicamentos y productos de higiene y cuidado personal. El equipo comercial de Droguería deberá expandir ese acuerdo con las Farmacias, así las mismas reciban también los celulares. Se validará la capacidad de almacenamiento de cada Farmacia, así como también se proporcionará material publicitario para la campaña inicial de marketing para dar a conocer la solución. Esta red deberá irse expandiendo, por lo cual las visitas a las farmacias no adheridas será parte del plan de acción de la fuerza de ventas.

Desde el punto de vista de almacenamiento en Droguería, se ha considerado un incremento importante en los m² de depósito para crecimientos futuros. El acondicionamiento inicial de este espacio de guardado, con el enrejado de seguridad contemplado y las posiciones de trazado de IMEI serán parte de la puesta en marcha.

Mejora Continua y Monitoreo

Con el sistema en marcha, será fundamental el seguimiento operativo del proceso. Desde el funcionamiento de la página web, evaluando constantemente los indicadores de performance de las conexiones a las plataformas. La velocidad de carga del sistema de GPS al Marketplace será constantemente monitoreada, ya que la carga rápida del desplegable de farmacias es importante para la experiencia del usuario. La lista de farmacias adheridas deberá ser actualizada constantemente, así como también evaluadas respecto a su performance en las entregas. Se buscará relevar información de satisfacción del cliente mediante encuestas online por mail a los usuarios del sistema para formar indicadores de gestión de cada farmacia. Estas métricas serán compartidas con el equipo comercial de GPS Farma, para que se busque maximizar la satisfacción del cliente final, buscando mejorar las farmacias con bajo desempeño o eliminándolas de la red de no repuntar sus indicadores.

Las farmacias que sean más requeridas por los clientes deberán ser tratadas como prioritarias para GPS Farma. Acciones de marketing, así como también entrega de lockers sin cargo para el farmacéutico, o comisiones mayores, pueden ser alternativas para mejorar la experiencia del usuario.

Plan Financiero

El análisis financiero se ha hecho con la estimación de mercado potencial que la solución propuesta, GPS Farma, puede capturar del mercado de Smartphones. Cabe destacar que hemos hecho muchos supuestos limitantes en cuanto al mercado accesible, ya que nos hemos concentrado únicamente en el mercado de celulares liberados y dentro de esa segmentación, exclusivamente los que se venden por el canal digital. Se ha considerado un escenario de una empresa en marcha con una estructura armada, por los cuales los costos considerados son en base a la operación actual.

Como supuestos financieros, se consideró un plazo de pago a los proveedores (transportistas, sueldos, comisión a farmacéuticos) a 30 días, así como también se consideraron 30 días para el cobro a los fabricantes por la operación logística. A los clientes que compren el celular, se consideró un plazo de cobro de 30 días también, pero con la comisión del 2,6% que cobran las tarjetas de crédito por la transacción.

Proyección Estado de Resultados y Flujo de Fondos

Los valores de venta mencionados debajo en el EE RR proyectado son la suma del valor facturado por la Droguería a los fabricantes por su Operación Logística y el cobro a los clientes finales por la entrega de los Smartphones usando la red de GPS Farma. El margen operativo se mantiene estable durante todos los años, ya que se está considerando para este proyecto un margen establecido por sobre los costos operacionales, valores que serán revisados trimestralmente.

Para la proyección del Estado de Resultados se consideró el tipo de cambio sugerido por la universidad, así como también la proyección de inflación.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
TC	ARS 17,30	ARS 20,24	ARS 23,28	ARS 26,30	ARS 28,93	ARS 30,96
Inflación	25%	17%	15%	13%	10%	7%

Los precios de venta fueron ajustados acorde a este ajuste inflacionario, así como también los costos asociados a la operación. El crecimiento en unidades fue acorde al posicionamiento de mercado que creemos que puede tener el proyecto mencionado anteriormente.

Tabla IV – Estados de Resultados Projectados

	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	USD 116.674,53	USD 407.506,73	USD 977.733,13	USD 1.742.788,78	USD 2.617.468,07
LIBB	USD 4.666,98	USD 16.300,27	USD 39.109,33	USD 69.711,55	USD 104.698,72
Costos Operativos	USD 52.374,16	USD 183.079,88	USD 439.475,08	USD 783.612,94	USD 1.178.056,86
Margen Bruto	USD 59.633,39	USD 208.126,59	USD 499.148,72	USD 889.464,29	USD 1.334.712,48
Margen Operativo	51%	51%	51%	51%	51%
Gastos de estructura y Mkt	USD 167.103,40	USD 163.761,23	USD 260.240,91	USD 451.684,59	USD 628.119,84
Gasto impositivo	USD 1.014,29	USD 3.543,52	USD 8.503,25	USD 15.158,41	USD 22.773,15
Ingreso Antes de Impuestos	USD -108.484,31	USD 40.821,84	USD 230.404,56	USD 422.621,29	USD 683.819,49
Gastos por impuestos	USD -37.969,51	USD 14.287,64	USD 80.641,60	USD 147.917,45	USD 239.336,82
Ingreso Neto	USD -70.514,80	USD 26.534,20	USD 149.762,97	USD 274.703,84	USD 444.482,67
% de los Ingresos	-60%	7%	15%	16%	17%

Como se puede ver en la tabla, el primer año habría una pérdida de aproximadamente 70,5 mil dólares, y ya para el segundo año el proyecto estaría teniendo ingresos netos positivos. Para el quinto año de operación, el % del ingreso Neto sobre las ventas sería de un 17%, por un valor de aproximadamente 444 mil dólares para la Droguería. Estos valores reflejan esa curva de conocimiento inicial, en el cual no sólo la logística de entrega de celulares en farmacias se empieza a dar a conocer, sino que el crecimiento del mercado de e-commerce también empieza a hacer crecer ese mercado de venta online.

Tabla V – Flujo de Fondos Projectados

	2018	2019	2020	2021	2022
Saldo Inicial	USD - USD 253	USD 36.334	USD 124.897	USD 283.637	
Ingresos					
Ventas	USD 106.952	USD 333.279	USD 715.825	USD 1.174.602	USD 1.663.654
Aporte de capital	USD 98.809	USD -	USD -	USD -	USD -
Total	USD 205.761	USD 333.279	USD 715.825	USD 1.174.602	USD 1.663.654
Egresos					
Proveedores	USD 48.010	USD 149.728	USD 321.746	USD 528.130	USD 748.727
Sueldos	USD 106.079	USD 114.465	USD 167.653	USD 278.348	USD 374.521
Gastos de estructura	USD 8.893	USD 8.893	USD 8.893	USD 8.893	USD 8.893
Gastos Marketing	USD 42.488	USD 17.786	USD 17.786	USD 17.786	USD 17.786
Impuestos	USD -	USD 1.603	USD 98.695	USD 162.851	USD 239.821
Total	USD 205.470	USD 292.474	USD 614.772	USD 996.007	USD 1.389.747
Fondos al cierre	USD 291	USD 41.058	USD 137.387	USD 303.492	USD 557.544

Para poner en marcha la operación, se consideraron aportes de capital por parte de los accionistas de 2 millones de pesos, casi 100 mil dólares, para toda la inversión inicial respecto al desarrollo del software necesario para la conexión con las plataformas digitales, así como el capital de trabajo inicial para la operación.

La inversión inicial se recupera durante el segundo año operativo, y el proyecto tiene una VAN positiva de 1.676.000 dólares considerando la perpetuidad del negocio sin crecimientos futuros, y una TIR de 89,79%. La tasa de descuento considerada para el proyecto fue de 12%. Considerando que la inversión en este proyecto es con aportes de capital de los accionistas, y el riesgo asociado a este proyecto es de mediano a bajo, los accionistas pidieron un retorno sobre la inversión comparable a las alternativas financieras habituales de ahorro. Comparando este 12% de tasa versus las alternativas de obligaciones negociables en dólares (entre 3% y 6%), bonos con interés nominal (7% a 8%), inversiones con bancos extranjeros (5%); el proyecto es por sí sólo más atractivo para los accionistas. Este valor fue discutido varias veces en el directorio, y aun castigando con una tasa mayor al proyecto, el mismo es sumamente atractivo en todo escenario. Siendo este un negocio marginal al actual, el cual no requiere de grandes inversiones, y una posibilidad de empezar a diversificar la actividad de los medicamentos y la industria farmacéutica; la decisión de avanzar con este proyecto va más allá del análisis financiero.

Tabla VI – Indicadores Financieros del Proyecto

Año	2017	2018	2019	2020	2021	2022
EBITDA	USD 0	-USD 108.484	USD 35.497	USD 177.302	USD 295.653	USD 447.084
EBIT	USD 0	-USD 108.484	USD 35.497	USD 177.302	USD 295.653	USD 447.084
EBIAT	USD 0	-USD 70.515	USD 23.073	USD 115.247	USD 192.174	USD 290.604
Año	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Capital de trabajo	USD 0	USD 28.003	USD 6.619	USD 20.052	USD 31.809	USD 46.425
Variación WK	USD 0	USD 0	USD -17.731	USD 14.194	USD 13.580	USD 16.698
Flujo de Fondos libres	USD -115.607	USD -70.515	USD 5.342	USD 129.441	USD 205.754	USD 307.302
Perpetuidad						USD 2.560.849
Flujo de Fondos libres	USD -115.607	USD -70.515	USD 5.342	USD 129.441	USD 205.754	USD 2.868.151

TIR	89,79%
------------	---------------

Tasa de corte	12,00%
VP FFL	\$ 1.791.658,79
VPN	1.676.052

Conclusiones

El proyecto busca encontrar sinergias entre una necesidad detectada del e-commerce, con una logística intensiva existente, de otra industria, para complementarse y formar un nuevo negocio para una empresa en marcha. Los números del proyecto reflejan lo que desde el vamos parecía una obviedad, el negocio de entregar celulares a farmacias, es totalmente compatible con la logística actual de la industria farmacéutica. Un negocio con una inversión inicial tan baja, con un potencial tan grande, es sin dudas una oportunidad que al menos merece ser explorada.

DDS ha incursionado en este camino cuando desarrolló GPS Farma, incursionando en generar una transformación digital para la avejentada industria farmacéutica. En una industria donde las recetas son en papel, donde es importante un sello y pegar un troquel, una novedad digital como nuevo modelo de negocio parecía algo descabellado. El modelo de GPS Farma, donde los clientes pueden reservar online y enviar a la farmacia de conveniencia un medicamento, ha abierto esa brecha. El farmacéutico ya está acostumbrándose a recibir de la droguería un paquete reservado por un cliente, situación que sería 100% replicable para el modelo propuesto por el proyecto.

Dadas estas condiciones ideales para la distribución de Smartphones, el camino a recorrer está en lograr que las farmacias acepten y vean la ventaja de volverse pick-up points para las compras del e-commerce. Más allá de la comisión por cada celular entregado, estas compras hacen que estos clientes ingresen a la farmacia, y eso es potencial de venta de cualquier otro producto que pueda llegar a necesitar.

El proyecto no presenta una necesidad grande de inversión, así como tampoco complicaciones de implementación. El riesgo asociado al mismo es sumamente bajo inicialmente, ya que como mencionado, es algo marginal a la estructura de costos actual. El negocio es sumamente atractivo económicamente para los inversores, con altas tasas de retorno. Como mencionado desde un principio, el mercado del e-commerce es mucho más grande que el mercado de Smartphones, por lo que la solución logística propuesta en este proyecto podría

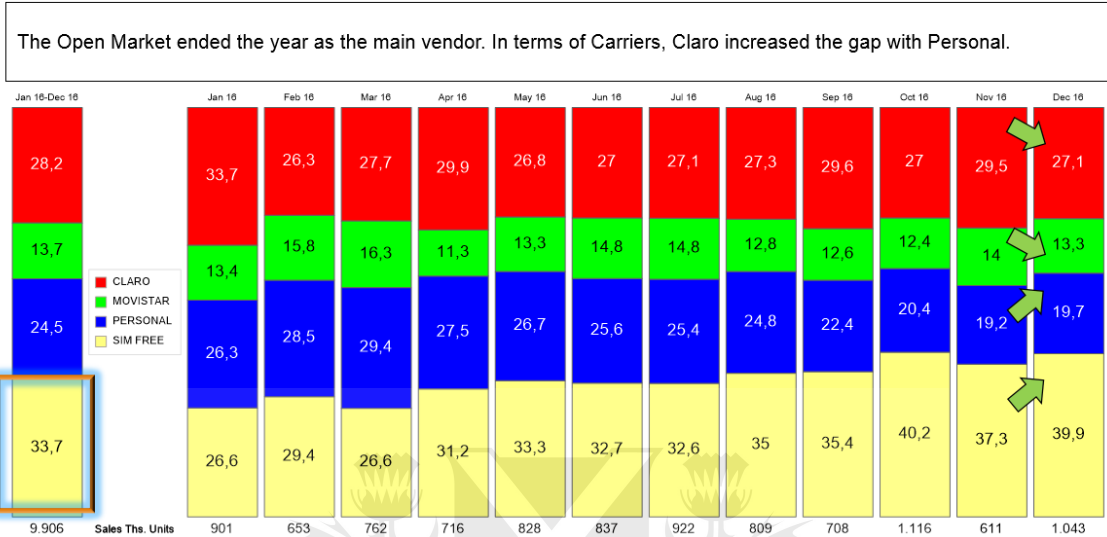
fácilmente ser replicada, con otra necesidad de inversión mucho mayor, a todo el mercado del comercio electrónico.



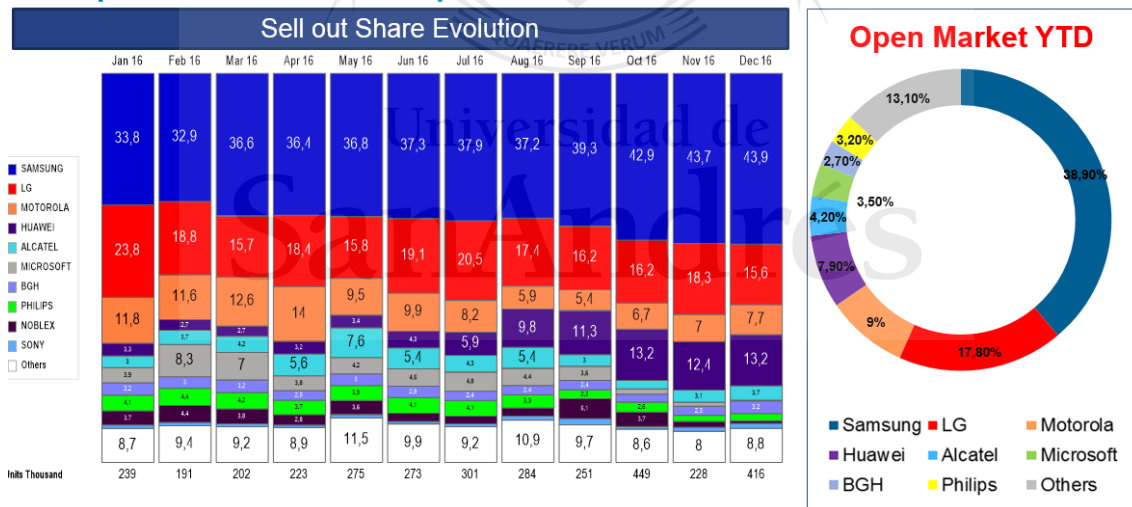
Anexo I – Reporte GFK Share de Mercado Telefonía Argentina

Smartphones

Sales units % Vendors

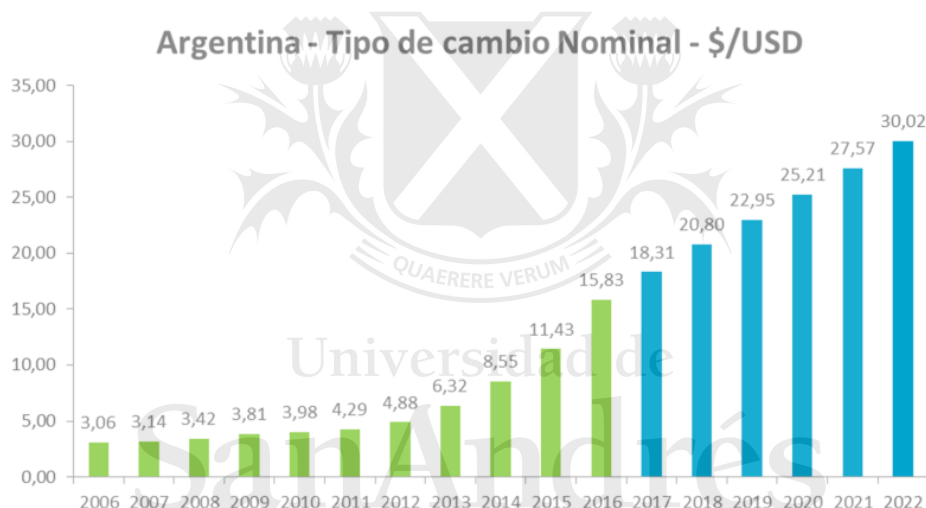
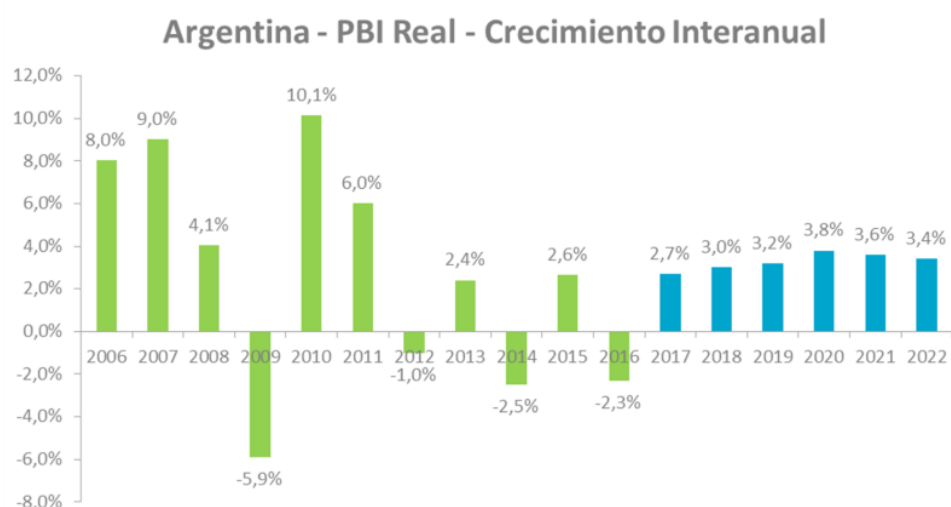


Open Market SmartMobilephones Sell Out Share



Anexo II – Perspectivas Económicas Argentina

Fuente BCRA y Trading Economics



Cuadro 6.1 | Expectativas de inflación — IPC— Nivel general

Precios minoristas (IPC nivel general-Nacional; INDEC)											
Período	Referencia	Mediana	Promedio	Desvío	Máximo	Mínimo	Percentil 90	Percentil 75	Percentil 25	Percentil 10	Cantidad de participantes
feb-18	var. % mensual	2,1	2,1	0,4	3,0	1,3	2,7	2,4	1,9	1,7	50
mar-18	var. % mensual	1,7	1,7	0,2	2,6	1,1	2,0	1,8	1,5	1,5	50
abr-18	var. % mensual	1,8	1,8	0,3	3,0	1,3	2,2	2,0	1,6	1,5	50
may-18	var. % mensual	1,4	1,4	0,2	2,0	1,0	1,6	1,5	1,3	1,1	50
jun-18	var. % mensual	1,4	1,4	0,2	1,9	0,9	1,7	1,5	1,3	1,2	50
jul-18	var. % mensual	1,3	1,3	0,2	2,1	1,0	1,5	1,4	1,2	1,1	50
Próx. 12 meses	var. % i.a.; ene-19	18,6	18,5	1,2	22,0	16,4	20,0	19,1	17,8	17,1	49
Próx. 24 meses	var. % i.a.; ene-20	13,4	13,5	1,9	18,0	8,7	15,8	14,5	12,4	11,8	44
2018	var. % i.a.; dic-18	19,4	19,3	1,1	22,0	16,6	20,5	20,0	18,6	18,0	53
2019	var. % i.a.; dic-19	13,5	13,8	1,9	19,1	9,5	16,4	15,0	12,5	12,0	52
2020	var. % i.a.; dic-20	9,1	9,7	2,3	15,0	5,1	12,5	11,0	8,1	6,9	45







Anexo III – GPS Farma

Página de Internet y Ejemplo de Farmacias Adheridas

The screenshot shows the top section of the GPS Farma website. At the top, there is a navigation bar with the location 'C.A.B.A. - Retiro', a search bar with the text 'Buscá tus productos de farmacia aquí', and a shopping cart icon. Below the navigation bar, there are promotional banners for 'Ofertas del Mes', 'Mundo Bebé', and 'Mundo Beauty'. The main banner features a large graphic with the text 'MES del Bebé' and 'HASTA 2x1' in large pink letters, accompanied by an image of a smiling baby. Below the main banner, there are three smaller promotional banners: 'Cuidado de la piel' with a '30% OFF!' badge, 'Nutrición infantil' with a '2x1' badge, and 'Maquillaje' with a '25% OFF!' badge.

The screenshot shows the map interface of the GPS Farma website. The map displays the city of Buenos Aires with numerous green location pins indicating the locations of participating pharmacies. A search box is overlaid on the map with the text 'Dónde Estamos: Buscá la farmacia por la que quieras pasar a buscar tu Pedido.' The map also shows various landmarks and neighborhood names such as 'COLEGIALES', 'VILLA ORTÚZAR', 'CHACARITA', 'VILLA CRESPO', 'ALMAGRO', 'MONSERRAT', and 'BOEDO'. The website's navigation bar and search bar are visible at the top of the map view.

Anexo IV – Tabla Comparativa Competidores Logísticos

MÉTODO DE ENVÍO	 Envío a domicilio	 Retiro en un punto de entrega	 Envío express- 48 hs hábiles
¿QUIÉN REALIZA LA ENTREGA?	OCASA 	 Pickit Cerca tuyo	 eLogística logística urbana
¿EN QUÉ ZONAS?	Todo el país	CABA y Gran Buenos Aires	CABA y GBA
¿CÓMO FUNCIONA?	Enviamos el pedido a la dirección que nos indiqués . Lunes a viernes, de 9 a 18hs, excepto feriados	Enviamos el pedido al Punto Pickit que elijas. Los días y horarios varían según el punto elegido.	Enviamos el pedido en forma prioritaria dentro de las 48 hs. hábiles.
COSTOS DE ENVÍO	Entre \$135 y \$280 . Para pedidos de \$2500 o más, el envío es gratis.	Desde \$111 .	Desde \$135 .
TIEMPO DE ENTREGA	Hasta 5 días hábiles en CABA o GBA y hasta 15 días hábiles en el Interior.	Entre 5 a 10 días hábiles . Te avisamos cuando tu pedido esté listo para retirar.	Hasta 2 días hábiles.

Anexo V – Desglose Costos Almacenaje DDS

GASTOS OPERATIVOS



En pallet 1,2x0,8
Entran 1280 cajas

Tarifas Operador Logístico

\$ 45	/	pallet	Descarga / Control de Mercadería / Guardado
\$ 2	/	Celular	Ingreso / Escaneo Código IMEI
\$ 10,5	/	pallet x día	Almacenamiento / Seguridad x Mercadería Valiosa
\$ 10,2	/	Bulto	Preparación pedido / Caja / Control / Despacho
\$ 2	/	Celular	Egreso / Escaneo Código IMEI

Seguro de Almacenaje

\$ 0,28	/	Celular	Tasa mensual 0,01%
---------	---	---------	--------------------

Distribución

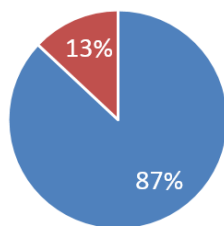
\$ 6000	/	día	Chofer + Acompañante (CABA y GBA)
\$ 187,5	/	Farmacia visitada	Promedio 32 farmacias visitadas por día
\$ 3,75	/	Artículo entregado	50 artículos promedio por farmacia

Seguro en Farmacia

\$9	/	Celular x día	Seguro de rotura / pérdida / robo
-----	---	---------------	-----------------------------------

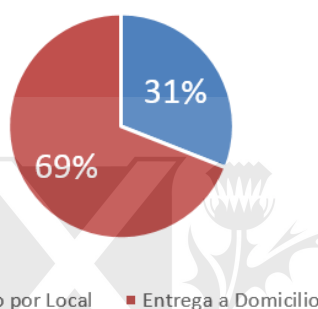
Anexo VI – Encuesta Comportamiento E-Commerce

1- ¿Compraste Online en el último año?



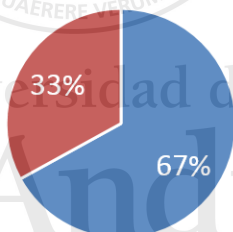
■ Si ■ No

2- ¿Qué opción logística elegís para tus compras?



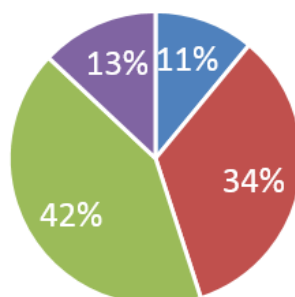
■ Retiro por Local ■ Entrega a Domicilio

3- ¿Si hacés una compra mayor a \$4.000 que preferís?



■ Entrega Inmediata ■ Envío Gratis

4- ¿Hasta cuanto más pagarías por una entrega inmediata en una compra mayor a \$4.000?



■ No usaría entrega inmediata ■ Hasta \$100 más
■ Hasta \$200 más ■ Hasta \$300 más

Anexo VII – Comparación Costos Logísticos vs. Ship-Now

BENCHMARKING			 DROGUERIA DEL SUD SOCIEDAD ANONIMA
ENVIOS - WAREHOUSING			
Almacenamiento		\$ 0,4 / unidad	\$ 0,25 / unidad
Seguro (mes)		\$ 28 / unidad	\$ 0,28 / unidad
Pick & Pack		\$ 60 / unidad	\$ 10,2 / unidad
Etiquetado		\$ 3,5 / unidad	\$ 3,5 / unidad
Trazado IMEI		\$ 6 / unidad	\$ 4 / unidad
Margen Operativo		-	\$ 80 / unidad
Total Warehousing x Celular		\$ 97,9 / unidad	\$ 98,23 / unidad
ENVIOS - ÚLTIMA MILLA			
Correo (CABA & GBA)		\$ 135 / envío domicilio	\$ 3,75 / envío farmacia
Comisión Farmacéutico + Seguro (3)		-	\$ 100 / unidad + \$ 28 / unidad
Tiempo de Entrega		Hasta 5 días hábiles	Menos de 24 horas
Devolución Producto		A cargo del vendedor	Logística inversa
Comisión Droguería x Entrega		-	\$ 120 / unidad
Valor total Operación Logística		\$ 222,9 / unidad	\$ 350 / unidad