

Escuela de Negocios

Tipo de documento: Tesis de maestría



EMBA | Executive MBA

Pickit

Plan de Negocios

Autoría: Naftali, Ezequiel

Año: 2015

¿Cómo citar este trabajo?

Naftali, E. (2015). "Pickit. Plan de Negocios". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/14030>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>

TESIS DE POSGRADO– EMBA 2013 – Universidad Di Tella

PICKIT

“Plan de Negocios”

Autor: Ezequiel Naftali

Tutor: Santiago Alem

Fecha: Mayo 2015

Indice

INDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES.....	4
Palabras Claves	5
1. RESUMEN	5
Análisis operativo y financiero de una solución de Entrega y Retiro	5
¿A qué público se orienta el servicio?	6
¿Quiénes son los competidores para este modelo?	6
2. DEFINICION DEL PROYECTO	8
Planteamiento del problema:	8
Descripción de la Situación Actual	9
ANALISIS EXTERNO.....	12
La Industria	12
LA OFERTA:	12
Conclusiones preliminares:.....	14
Competidores locales:	15
Competidores internacionales	20
Tamaño del mercado:	22
Market Share en el mercado de logística de ultima milla para e-commerce (Ciudad Autónoma de Buenos Aires).....	23
NUESTRA OFERTA	23
Nuestra Visión:.....	23
Nuestra Misión:.....	23
Que ofrecemos?.....	24
Como lo hacemos?.....	24
PROPUESTA DE VALOR.....	24
Hacia el comprador online	25
Hacia nuestros clientes	26
POSICION COMPETITIVA – BENCHMARKING.....	27
Análisis FODA	29
ESTUDIO DE MERCADO.....	29
COMPETENCIA.....	31
Concentración del mercado:	31
Fuerzas competitivas:.....	31
Determinación de la Demanda: Mercado meta 2014 y proyección 2016	34
Proyección 2016	34
PLAN DE MARKETING	37
Análisis de los consumidores	38
Quien compra? Perfil del consumidor:.....	38
Qué compra? Productos más vendidos según rango etario.....	40
Frecuencia de compra:	40
Beneficios de comprar por internet:.....	41
Zona geográfica:	42
Conclusiones preliminares:	42
Segmentación de la demanda :.....	43
Conclusiones preliminares del mercado objetivo:.....	44
PRODUCTO. Descripciones de nuestro servicio:.....	44

Esquema de pricing.....	46
Nombre y Logo:.....	47
Promoción y publicidad:	47
PLAN OPERACIONAL.....	50
Introducción.....	50
Los pickup points – micro depósitos	53
Sistema informático de gestión y predicción de demanda	54
Atención al público	56
Principales procesos operativos	57
Esquema operativo completo.....	58
Exhibit I.....	58
Exhibit II.....	60
PLAN ORGANIZACIONAL.....	62
Cargos y funciones.....	65
Cargos y funciones dentro del microdepósito	66
Servicios tercerizados	66
Introducción.....	67
Capitalización	67
BIBLIOGRAFÍA.....	68
ANEXO I FLUJO DE FONDOS DESCONTADO	69
ANEXO II - Ingresos	71
EGRESOS MENSUAL POR MICRODEPOSITO	72
EGRESOS MENSUALES WAREHOUSE	73
ANEXO III - Demanda.....	74
ANEXO IV.....	75
COSTOS DE PERSONAL – PAYROLL.....	75
ESQUEMA DE PRICING.....	76
ANEXO VI.....	77
INVERSION INICIAL	77
ANEXO VII	78
ANALISIS DE VOLUMETRÍA	78
ANEXO VIII - WACC	79
CALCULO DE WACC.....	79
ANEXO IX - SEEDING	81
CALCULO DE SEEDING Y 1ra RONDA DE CAPITALIZACIÓN	81
MODELO DE ATENCION NORMAL - NO PICO	82
MODELO DE ATENCION NORMAL - HORA PICO	83

INDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES

Ilustración 1-DISTRIBUCIÓN DEL MERCADO LOGÍSTICO DE PAQUETERÍA – CACE 2014	22
Ilustración 2 - DISTRIBUCIÓN DEL MERCADO DE ENVÍOS LOGÍSTICOS - CACE 2014	23
Tabla 3 - COMPARACIÓN DE COMPETIDORES – ELABORACIÓN PROPIA.....	28
Ilustración 4 - MATRIZ DE DIFERENCIACIÓN-PRECIO. ELABORACIÓN PROPIA	28
Tabla 5 - Análisis FODA del sector - Elaboración propia.....	29
Ilustración 6 - RANKING DE VALORACIÓN DE ATRIBUTOS DEL CONSUMIDOR – CACE 2014	30
Ilustración 7 - CANTIDAD DE OPERADORES LOGÍSTICOS POR EMPRESA – CACE 2014	31
Ilustración 8 - ANÁLISIS DE PORTER DE FUERZAS COMPETITIVAS – ELABORACIÓN PROPIA.....	33
Tabla 9- ESTIMACIÓN DE DEMANDA – ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A DATOS DE CACE 2014.....	35
Ilustración 10 - TIPOS DE ENTREGA POR CONSUMIDOR – CACE 2014.....	36
Ilustración 11 - DEMORAS PROMEDIOS EN LAS ENTREGAS – CACE 2014.....	37
Ilustración 12 - USUARIOS DE INTERNET Y COMPRA ONLINE CACE 2014.....	38
Ilustración 13- PERFIL DEL COMPRADOR ONLINE FUENTE: TGI NET DE INOPE - CACE2014.....	39
Ilustración 14 - PRODUCTOS POR RANGO ETAREO – CACE 2014	40
Ilustración 15 -FRECUENCIA DE COMPRA CACE 2014.....	41
Ilustración 16 - MOTIVOS PARA LA COMPRA POR INTERNET – CACE2014	41
Ilustración 17 - COMPRADORES POR REGIÓN – CACE2014.....	42
Ilustración 18 - Funcionamiento del servicio - Elaboración propia.....	48
Ilustración 19- P-CHART – MEDICIÓN DE DEFECTOS – ELABORACIÓN PROPIA	50
Ilustración 20- RENDER WAREHOUSE – ELABORACIÓN PROPIA	51
Ilustración 21 - DIAGRAMA ESQUEMÁTICO DEL DEPÓSITO – ELABORACIÓN PROPIA.....	52
Ilustración 22 - LAYOUT DEL MICRODEPÓSITO – ELABORACIÓN PROPIA.....	54
Ilustración 23 - FLUJO DE PROCESOS OPERATIVOS – ELABORACIÓN PROPIA ..	59
Ilustración 24 - FLUJO DE PROCESOS OPERATIVOS II – ELABORACIÓN PROPIA	61
Ilustración 25 - ORGANIGRAMA – ELABORACIÓN PROPIA	63
Tabla 26 - Flujo de fondos descontados – Elaboración propia	70
Tabla 27 - Ingresos anuales – Elaboración propia.....	71
Tabla 28 - Egresos anuales – Elaboración propia	72
Tabla 29 – Estimación de demanda – Elaboración Propia.....	74
Tabla 30 – Payroll – Elaboración Propia.....	75
Tabla 31 - ESQUEMA DE PRICING e INVERSION INICIAL - ELABORACIÓN PROPIA.....	77
Tabla 32 - Volumetría - Análisis propio	78
Tabla 33 - Cálculo WACC - Elaboración propia	80
Tabla 34 - Seeding - Elaboración propia.....	81
Ilustración 35 - Modelo de atención de colas - Elaboración propia.....	81

Palabras Claves

Logística de última milla
Last mile
Punto de entrega
Pickup point
Pick up drop off
Delivery
e-commerce
comercio electrónico
Collect and delivery
Parcel
Logística
Modelo logístico

1. RESUMEN

Análisis operativo y financiero de una solución de Entrega y Retiro

A continuación se analiza en esta tesis, la posibilidad de brindar una solución de logística de última milla para las empresas de e-commerce mediante un nuevo modelo de procesos logísticos que garantiza la posibilidad de hacer entrega inmediata de paquetería chica y mediana, a un precio competitivo y con una gran variedad de servicios logísticos de alta calidad para los clientes.

En la tesis se analiza el modelo operativo, la viabilidad comercial y financiera de este modelo.

En el modelo que se propone se basa en dos modalidades de entrega de productos de e-commerce; a domicilio ó retiro en pick-up point (puntos de entrega). El servicio está pensado para ser ofrecido en grandes centros urbanos (más de 500.000 habitantes) y está especialmente enfocado en la venta de productos por e-commerce (90%) o por venta telefónica (10%).

Cómo se organiza la operación y el servicio de logística?

Mediante la gestión del stock de los clientes en micro depósitos distribuidos estratégicamente en la ciudad, lo que permite una entrega dentro de un radio cercano al depósito con bajos tiempos de servicio.

Mediante el rebalanceo de stock entre depósitos y el reaprovisionamiento just in time según un sistema inteligente de predicción de demanda. (anillo logístico entre micro depósitos)

Mediante el almacenamiento exclusivo de los productos que más rotan (10% de los productos a la venta online del cliente).

Mediante retiro en tienda de los productos (pickup drop off)

Mediante entregas por moto o bicicleta que garantizan servicio veloz.

Mediante un horario de entregas amplio (9 AM a 10 PM)

¿A qué público se orienta el servicio?

El servicio está orientado a medianos y grandes e-marketers con un gran volumen de ventas en centros urbanos. Ej: Falabella, Netshoes, Dafiti, Avalancha, Garbarino, Falabella, Farmacity, Deluxebuys, Sony, Mercadolibre.

El servicio es apropiado también para empresas de venta telefónica por catálogo. Los usuarios del servicio (el cliente final en la compra) es un público ABC1C2, joven, tecnológico y habituado a hacer compras por internet. Valora la rapidez en la entrega, la comodidad y conveniencia, y la posibilidad de hacer devoluciones de manera sencilla.

¿Quiénes son los competidores para este modelo?

El mercado esta compuesto por;

- a) Grandes operadores logísticos: (OCA, ANDREANI, URBANO) Estas empresas tienen grandes problemas para cumplir con tiempos menores a 48 hs (70% de los envíos tardan 48 horas o más), lo que genera una gran

oportunidad para cubrir la demanda insatisfecha de velocidad en la entrega.

- b) Empresas de servicio de cadetería: Estas serían nuestra principal competencia junto al retiro en tienda ya que se enfocan en la entrega inmediata y retiro en tienda.
- c) Tiendas convencionales (puntos de entrega): Donde el usuario compra por internet y se acerca a la sucursal a retirar el producto (Sony, Garbarino, Fravega). A diferencia de nuestro servicio, esto es competencia sólo para los productos que la empresa maneja.

¿Por qué los clientes valorarían este modelo logística?

Desde hace unos años, la tendencia mundial en e-commerce es la entrega inmediata de productos. A diferencia de países como EEUU y Francia, en Argentina no existen aún vías de distribución bien armadas para este sector. Empresas como Amazon en EEUU lo vienen cumpliendo con éxito desde hace ya tiempo y especialistas internacionales del sector lo ven como una de las tendencias logísticas del futuro.

En Argentina, el e-commerce viene creciendo a una tasa anual del 60% desde hace ya varios años y la demora en las entregas esta dentro de los motivos más mencionados en las encuestas sobre las desventajas de comprar por internet.

El costo logístico representa un porcentaje alto del ticket y normalmente es un servicio percibido como deficiente por parte de los clientes (demoras, incumplimiento de horarios, franjas muy amplias para recibir el producto, etc).

Nuestra solución permite hacer compras por internet y retirarlas por los puntos de retiro según conveniencia o recibirlas dentro del día, a las pocas horas de haber efectuado la compra. El costo de nuestro servicio sería similar a los servicios de 24 hs que ofrecen las empresas de correo tradicionales.

El ofrecer un servicio Premium y especializado dentro del segmento de logística de ultima milla a un precio competitivo nos dará una ventaja competitiva por sobre la competencia.

La ventaja competitiva del modelo se basa en 2 pilares operacionales.

La operación distribuida en micro depósitos permite el retiro por parte del cliente en una franja horaria amplia y en ubicaciones cercanas a su conveniencia (trabajo, centros neurálgicos de transporte, etc) o mediante la entrega en el día dentro de un radio muy chico (radio de 15-20 cuadras de cada depósito). La utilización de motos y bicicletas reduce los costos y demoras aumentando la eficiencia de las entregas. El reaprovisionamiento de los depósitos se efectúa en horario temprano y durante todo el día.

El almacenamiento y gestión del stock de nuestros clientes permite la utilización de un sistema informático especialmente diseñado que realiza sofisticados cálculos para forecasteo de demanda por producto (en base a la información que provee el e-marketer en tiempo real), optimización del almacenamiento en los micro depósitos re balanceando stock entre depósitos en tiempo real según demanda y generando automáticamente solicitudes de reaprovisionamiento en modalidad just in time.

2. DEFINICION DEL PROYECTO

Planteamiento del problema:

El e-commerce en Argentina viene creciendo a una tasa promedio del 50% anual desde hace ya varios años. En este escenario, resulta cada vez más importante para las empresas contar con soluciones logísticas adecuadas a los nuevos parámetros de este mercado.

El modelo de servicio postal tradicional con el que operan los principales operadores a quedado en desuso, lo que evidencia la necesidad de un cambio estructural en las formas de logística moderna. Las empresas tradicionales se encuentran en esta transición con estructuras de personal y operativas más

acordes a la realidad anterior que a la actual. Dentro de esta necesidad de reconversión, los correos y operadores logísticos están desarrollando unidades de negocios especializadas en la problemática de la distribución de e-commerce.

Sin embargo, el tamaño de éstas empresas, la rigidez con la que tienen que operar (sindicatos, elevadas estructuras de costos fijos, etc.) y la utilización de un esquema de distribución tradicional hacen que la operación sea ineficiente y costosa para el cliente final.

En promedio las entregas de e-commerce realizadas por estos operadores tienen una demora de 72 horas. En cuanto a la banda horaria que se maneja, normalmente tiene una amplitud mínima de 4 horas.

La re-entrega, aquellos casos donde el destinatario no está presente y es necesario volver al domicilio del receptor, genera grandes ineficiencias que impactan directamente en los costos logísticos del e-commerce. Se estima que alrededor del 30% de los envíos a domicilio requiere de una re-entrega.

En un contexto actual en el que las ventas por e-commerce vienen demostrando un marcado crecimiento exponencial, los e-marketers (empresas que venden online) consideran al servicio logístico como una pieza fundamental en el éxito de su negocio y a la vez, como uno de los desafíos y obstáculos mas grandes que presenta el sector actualmente.

Descripción de la Situación Actual

La elección de un operador logístico para la distribución de las ventas online no es un tema menor si se considera que en Argentina alrededor del 80% de las empresas que comercializa sus productos on-line opta por tercerizar la distribución de sus ventas.

Hoy en día la demanda exige una mejora en la logística, la distribución y los plazos de entrega. El enfoque está dado en el **envío a domicilio y en la entrega en los plazos menores a una semana**, ya que se sabe la relevancia que tales recaudos traen sobre las transacciones online. En un momento donde los vendedores online están ajustando sus estrategias para llegar a los consumidores, la necesidad de

ofrecer un servicio de entrega inmediata y de alta conveniencia surge como una de las claves de éxito de este negocio. En la Argentina, las grandes distancias y el elevado precio de la logística presentan arduos desafíos para el sector.

Un informe de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico reveló que el 70% de las entregas se hacen en 48 horas o más, lo cual resulta muy por debajo de los parámetros de servicio de las economías desarrolladas en donde se observa una clara tendencia del sector en ofrecer el servicio de “same day delivery” (entrega inmediata) como un eje fundamental para el éxito comercial.

En vista de lo expuesto anteriormente, creemos que en la actualidad, la demanda de operadores logísticos que cubran las crecientes necesidades de este mercado está insatisfecha. Uno de los principales factores que pueden señalarse y que explican tal demanda se encuentra en el rápido crecimiento que ha venido experimentando el comercio online en Argentina el cual no fue acompañado de una gestión acorde en lo que a almacenamiento, logística y entrega refiere.

A continuación se detallan algunos factores que justifican el crecimiento de la demanda de soluciones logísticas:

Gran crecimiento del comercio electrónico:

La Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) reveló que el sector alcanzó en 2014 ventas por \$40.100 millones (excluyendo IVA), \$36.300 millones bajo la modalidad empresa a consumidor (B2C) y \$3.800 millones en operaciones entre consumidores (C2C), lo que representó un incremento interanual promedio del 50,3% respecto al año 2013. La estimación de crecimiento para el año 2015 se mantiene en torno a la misma tasa promedio de crecimiento.

Aumento constante de las empresas que comercializan en la red:

Actualmente según informes del sector se estima que un 45% de las Pymes y casi un 50% de las grandes empresas comercializan sus productos bajo la modalidad online. Sumadas, se estima que en la actualidad en nuestro país existen mas de 45.000 tiendas virtuales.

Fuerte incremento de la variedad de rubros, productos y servicios ofrecidos.

Crecimiento sostenido de la proporción de usuarios de internet que realizan compras online:

En el año 2001 alrededor del 10% de los usuarios de internet realizaban compras online. En el año 2014 alrededor del 49% de los usuarios de internet realizan compras online. En Argentina, este es un mercado que anualmente se incorporan unos 2 millones de nuevos compradores. La frecuencia con la que realizan compras también va en marcado aumento.

Tendencias de la industria:

La industria de logística de ultima milla orientada al e-commerce es un mercado emergente, que esta en pleno crecimiento y en una etapa de consolidación de procesos. Según los expertos del sector, la tendencia para la mejora de la efectividad en las entregas pasa por extender los horarios de entrega hasta las 22:00 horas, realizar entregas los días sábados, realizar las entregas a domicilio en el menor tiempo posible y finalmente hacer entregas en puntos de conveniencia o pick-up points.

ANALISIS EXTERNO

La Industria

Al ser nuestro negocio un servicio orientado especialmente a cubrir las necesidades logísticas del sector e-commerce, y nuestra principal estrategia de negocio el ofrecimiento de entrega inmediata en dos modalidades: i) a domicilio ó, ii) en nuestros puntos de entrega (en adelante “*pick-up points*”) resulta correcto encuadrar al proyecto en la industria logística de ultima milla, y dentro de ésta en el segmento **de entrega inmediata**.

Este segmento “Premium” de la industria se enfoca en el transporte de paquetes pequeños que puedan ser transportados por una sola persona sin necesidad de equipamiento específico. La definición de que se entiende por paquetería chica o mediana es efectuada por cada proveedor logístico en particular atendiendo a diversos parámetros de peso, volumen o tipo de producto.

En los tiempos presentes el “*speed to market*” se ha vuelto de crucial importancia para diversos segmentos de la industria. Es así como los e-marketers demandan nuevos modelos de servicios logísticos que les permitan llegar al consumidor online de manera rápida y cómoda. Por ello, la velocidad en la entrega se ha vuelto crítica a la hora de llegar a las expectativas del consumidor, ganar fuerza de ventas y mantener ventajas competitivas.

LA OFERTA:

Dentro de esta industria, conviven distintos tipos de jugadores y de diversos tamaños y características:

- **Grandes operadores logísticos de distribución urbana e interurbana (OCA, ANDREANI, CORREO ARGENTINO, URBANO, OCASA y otros):**

Estos son operadores tradicionales en el mercado de distribución argentino. Cubren un amplio abanico de servicios logísticos (distribución interurbana, encomiendas, servicio postal, etc.). Ofrecen servicio de puerta a puerta y también el retiro en sucursal.

Como ventaja, estos operadores cubren todo el territorio nacional y son la única opción efectiva para el envío de encomiendas al interior. La entrega en tienda (sobre todo para el interior) es una alternativa menos costosa y eficiente que el puerta a puerta. La cantidad de servicios que se ofrecen en las sucursales hace que la entrega en sucursal de paquetería de e-commerce sea ineficiente.

Desde el punto de vista económico, son empresas que manejan grandes volúmenes y márgenes muy bajos. Dentro de la estructura de capital están fuertemente apalancadas y en su balance muestran una proporción de CAPEX elevada. Los correos en todo el mundo son las empresas que más capilaridad tienen y se ve reflejado en la cantidad de sucursales.

Actualmente tienen rentabilidades muy bajas y en los últimos años algunas tuvieron severos problemas financieros.

- **Empresas de servicio de cadetería:**

Estas empresas operan hace años brindando servicio de cadetería y mensajería en las grandes ciudades. Operan principalmente mediante la utilización de mensajería en moto y en algunos casos pequeños utilitarios.

Son empresas locales, no existe ninguna que cubra varias ciudades o que realice logística interurbana.

Garantizan entregas en máximo 4 horas. No tienen deposito propio, la forma de operar es mediante el retiro en el momento de los paquetes de cada cliente y la entrega inmediata.

Actualmente gran parte de las entregas de e-commerce urbanas se realiza mediante estas empresas.

Podemos nombrar a: “E-logística”, “Soluciones del Oeste” como principales competidores.

Este segmento de mercado es nuestro principal competencia ya que se enfocan en la entrega inmediata urbana.

A diferencia de los grandes operadores, estas empresas tienen mayor flexibilidad en su manejo económico, con una proporción de Capex muy baja y un apalancamiento operativo menor.

Es un negocio también de volumen con márgenes acotados pero la flexibilidad permite obtener márgenes mayores que sus pares tradicionales.

- **Pick up points:**

Dentro de las opciones de logística de última milla esta es la opción más eficiente para las empresas ya que el costo está básicamente dado por el almacenamiento en tienda de los productos a entregar, y el personal dedicado a las entregas. Estos esquemas presentan un circuito logístico instalado entre el depósito central y las tiendas. Un ejemplo de esta oferta puede verse en casos como el de Groupon o la tienda virtual Avenida.com, quienes utilizan estos canales para la entrega de sus productos.

Conclusiones preliminares:

Desde un punto de vista de la estructura de este mercado, en el presente la industria se encuentra fragmentada entre diversos jugadores locales aunque a futuro tenderá a consolidarse en aquellas empresas que presten una multiplicidad de servicios e integren toda la cadena logística.

Desde el punto de vista de la demanda, la industria a futuro tenderá a concentrarse en una demanda más avanzada de servicios entre los cuales podemos mencionar: gestión de inventarios, servicios de logística inversa, servicios de logística de última milla, packaging de productos, cobros contra reembolso, entrega documentada, etc.

Competidores locales:

1. OCA (ORGANIZACIÓN COORDINADORA ARGENTINA)



NOMBRE DEL SERVICIO: “E-PACK”

El Servicio Básico de OCA está especialmente diseñado para empresas de e-commerce que necesitan servicio de paquetería. El servicio que ofrece OCA permite que los retailers entreguen los productos en alguna sucursal OCA o que directamente OCA los retire por el depósito. De la misma forma los clientes pueden optar por envío a domicilio o retiro en las sucursales de OCA. Se ofrece servicio de tracking de los paquetes para sus clientes y lo más importante, se integra fácilmente con las plataformas de e-commerce. Actualmente la plataforma más usada en el mercado argentino es Magento (un producto open source) donde existen módulos que permiten integrar directamente el carrito de compras con la plataforma de OCA, de esta forma, al realizarse una compra y seleccionarse OCA como forma de envío, el sistema notifica a OCA que tiene que pasar a retirar el producto de manera automática. Para aquellas tiendas online que no utilizan magento, la empresa posee una de (una Interfaz de programación que permite integrarse con otras plataformas de manera muy sencilla) que comunica las ventas desde el sitio del cliente, y de esa manera OCA realiza el pick up de los envíos en la fecha y hora programada para luego ser entregados en el domicilio de destino elegido por el cliente.

El costo del servicio se calcula por peso y ámbito geográfico de distribución, para lo cual define cuatro ámbitos geográficos (4 bandas de distancia concéntricas a partir del punto de imposición; i) local: Hasta 50 km contados a partir de la sucursal de imposición, ii) Regional: Desde 51km a 350km, iii) Nacional1: Desde 350 hasta 800km, iv) Nacional2: Localidades a mas de 800 km.

Servicio de e-lockers.

Actualmente OCA esta lanzando al mercado una prueba con un servicio de lockers electrónicos. Estos lockers van a estar colocados en lugares públicos como supermercados. El usuario va a poder comprar por internet y pedir que se entreguen en esos lockers. Con una clave de retiro, el usuario va a dirigirse al locker y retirar su producto.

Descripción del Servicio:

Para envíos de eCommerce OCA ofrece los siguientes servicios:

- Servicio Puerta a puerta.
- Servicio desde domicilio de la tienda on line a sucursal OCA.
- Entrega en E-lockers OCA.
- Servicio de Sucursal a domicilio del destinatario.
- Distribución registrada.
- Seguimiento de envíos.
- Admisión con embalaje del cliente

INFORMACION COMPLEMENTARIA:

Domicilio: La Rioja 301 CABA - Facturación 2013: 2100 Millones de pesos - Facturación (p) 2014: 2700 Millones de pesos - Empleados: 6700 - Sucursales: 150 propias y 2800 agentes oficiales en todo el país. - Fecha de inicio: 1954 (61 años) - Principales servicios: Envío de correspondencia, telegramas, encomiendas, servicio puerta a puerta.

Del Balance 2012:

Resultado Bruto / ventas: 18%

Resultado Neta (AI) / Ventas: 1,9%

Pasivo/ PN : 2,07 (apalancamiento)

Pasivo / Activo: 0,67

2. ANDREANI



NOMBRE DEL SERVICIO: “eCommerce 360º”

Ofrece un servicio muy integrado para concretar y optimizar la comercialización online de productos en todo el país. Desarrolla procesos y herramientas de venta online, así como mejoras para la “conversión” de tiendas, optimizando los procesos de implementación, almacenamiento, preparación de pedidos, entregas y seguimiento de envíos.

Descripción del servicio:

- Almacenamiento de productos: Warehouse exclusivo de eCommerce de alta tecnología y procesos de calidad operativa certificados. Preparación y expedición de pedidos en 24hs.
- Seguimiento de envíos: Canales de información on-time para el seguimiento y control de envíos. Reportes de eficacia y performance para optimizar la gestión diaria de entrega.
- Desarrollo de plataforma a medida: Plataformas de venta para comercio electrónico 100% integradas con servicios de pago, almacenamiento y envíos.
- Distribución: Servicio de distribución física a nivel nacional, atendiendo diversas modalidades de entregas, retiros y devoluciones.

- **INFORMACION COMPLEMENTARIA:**

Domicilio: Santo Domingo 3220 CABA - Facturación 2013: 1800 Millones de pesos
- Facturación (p) 2014: 2250 Millones de pesos - Empleados: 1100 - Sucursales:
60 sucursales. - Fecha de inicio: 1998 (17 años).

3. URBANO



NOMBRE DEL SERVICIO: “HOME DELIVERY”

Descripción del servicio:

- Retiro de productos en el domicilio
- Entrega a domicilio
- Herramientas on-line que facilitan la operación
 - Calculadora automática de compra
 - Seguimiento on-line de los envíos
 - Pedido de retiros on line
- Distribución registrada
- Integración con la Plataforma de E Commerce
- Logística Inversa
- Warehousing: Administración y control de stock.
- Servicios de embalajes: estándar y especiales
- Desarrollo de plataforma de E-commerce

INFORMACION COMPLEMENTARIA:

Domicilio: Ferre 6660 CABA - Facturación 2013: 324 Millones de pesos -

Empleados: 1100 - Sucursales: 63 - Fecha de inicio: 2003 (12 años)

ROA 2013: 08%

ROE 2013: 5,1%

ROS 2013: 0,4%

4. DHL



DHL también ofrece la posibilidad de despachar los productos vendidos online, pero tiene menos integración con Magento (lo que implica que debe hacerse más seguimiento manual de los envíos) y el servicio suele ser más caro.

DHL Web Shipping es otra solución online para envíos, aunque no cuentan con una API en Argentina, lo cual hace que sea más complicado porque implica que hay que ingresar cada envío de forma manual. Es una opción no tan recomendable por los costos y el trabajo extra que implica.

INFORMACION COMPLEMENTARIA:

Domicilio: Larrazabal 2225 - Facturación: 378 Millones de Pesos -Empleados: 421
-Sucursales: 13 -Fecha de inicio: 1979 (35 años)

5. CORREO ARGENTINO



Correo Argentino no tiene un servicio específicamente diseñado para sitios de E-commerce, lo cual implica que existen las mismas barreras que DHL. No hay una API que se integra con la plataforma Magento, lo que requiere despachar los productos manualmente, por lo cual tampoco es una opción recomendada.

6. ELOGISTICA

Domicilio: Chacabuco 1262 CABA

Empleados: 170

Fecha de inicio: 1999 (16 años).

Principales servicios: Servicio de mensajería y cadetería.

Con una flota de 170 motos, e-logística ofrece servicio de mensajería en Capital Federal de 9 a 18 hs dentro de un rango de 4 horas.

El funcionamiento del servicio es el siguiente. Cuando el retailer necesita hacer una entrega, se contacta con la empresa quien manda una moto a retirar el producto. La moto luego se dirige a destino. El tiempo máximo es de 4 horas máximo para todo el proceso. En cada viaje la moto puede llevar un volumen máximo de 4 cajas de zapatos.

Este sistema depende de que el retailer tenga el producto en stock y ya haya hecho el picking.

Ofrece también la empresa tener motos exclusivas para el caso en que justifique el volumen de entregas.

El 10% de sus clientes están orientados a entregas de e-commerce. Planea expandirse al primer anillo con un servicio similar y está desarrollando una API para interconectarse con los sistemas de sus clientes.

Competidores internacionales

Se estima que a nivel global los cuatro más grandes jugadores en esta industria concentran el 66% del mercado (UPS, DHL, FEDEX, TNT), dándole al sector un moderado nivel de concentración. Las mas grandes compañías se encuentran en mercados muy desarrollados como EEUU, Europa y Japón y cuentan con extensas redes de distribución, aeronaves y flotas terrestres que les permite generar economías de escala y dominar el mercado.

UPS:

Ventas: 55MM USD

Gastos operativos: 48MM USD

Margen operativo: 12%

Endeudamiento D/A: 0,29

ROA: 11,6%

ROE: 77,5%

ROIC: 27,6%

BETA 1,03

Sucursales y agentes: 73.500

Empleados: 395.000

FEDEX

Ventas: 46MM USD

Margen operativo: 8,34%

Endeudamiento D/A: 0,14

ROA: 7,32%

ROE: 14,08%

BETA: 0,62

Ratio corriente: 1,78

Tamaño del mercado:

Venta online por zona

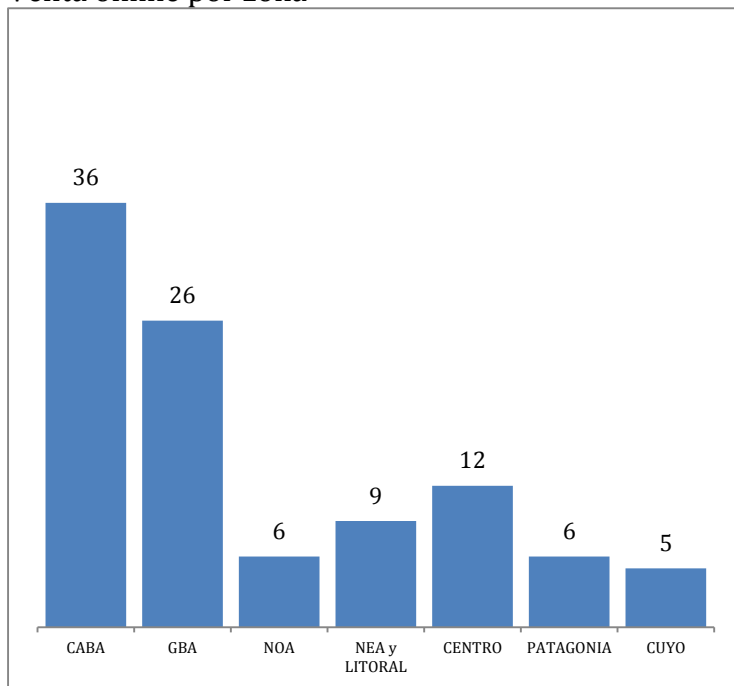


Ilustración 1-DISTRIBUCIÓN DEL MERCADO LOGÍSTICO DE PAQUETERÍA – CACE 2014

Se estima que solo en el año 2014 el sector de e-commerce demandó **10.530.000** de operaciones logísticas de ultima milla solo en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires que representa el 36% del mercado. Para el caso del GBA el número del 2014 da un total de 7.600.000 operaciones.

Para la estimación de demanda estamos utilizando una proyección al año 2016 considerando un crecimiento del mercado del 60% anual (según datos CACE). En nuestro análisis asumimos que del mercado de paquetería nuestra meta es el 50% que corresponde a paquetes medianos y chicos.

Tamaño de nuestro mercado objetivo medido en facturación (año 2014):
\$266.175.000 de pesos argentinos.-

Market Share en el mercado de logística de ultima milla para e-commerce (Ciudad Autónoma de Buenos Aires)

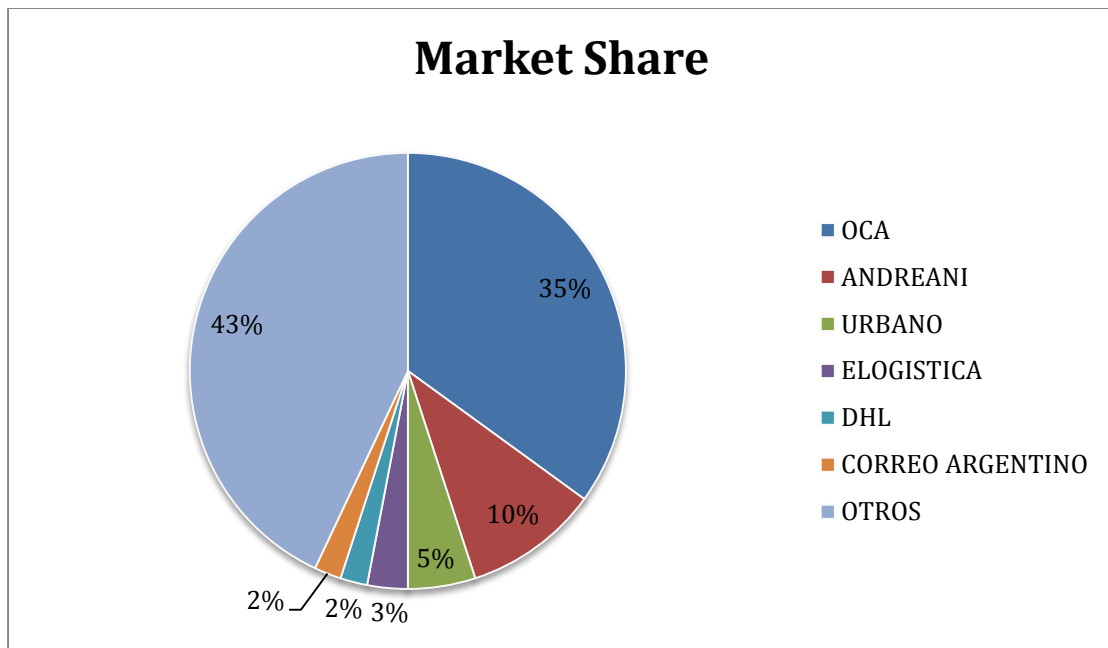


Ilustración 2 - DISTRIBUCIÓN DEL MERCADO DE ENVÍOS LOGÍSTICOS - CACE 2014

NUESTRA OFERTA

Nuestra Visión:

“Ser la principal opción de entrega inmediata de productos de e-commerce en los grandes centros urbanos”

Nuestra Misión:

“Ofrecer una solución de logística de última milla eficiente y conveniente para el e-commerce.”

Que ofrecemos?

Ofrecemos un servicio de logística de última milla orientado especialmente a la venta online de productos de alta rotación y de tamaño pequeño y mediano para grandes centros urbanos, garantizando la **entrega inmediata del producto** (*entendiendo a esta como la entrega dentro de las cuatro horas siguientes a efectuada la compra*).

Inicialmente nuestro servicio va a estar disponible en Capital Federal.

Como lo hacemos?

Mediante el almacenamiento del stock de nuestros clientes en nuestros micro-depósitos ubicados en los centros de entrega y en nuestro warehouse central, minimizamos el numero de localizaciones desde donde se despachan los paquetes y mantenemos una red de reaprovisionamiento y distribución mas eficiente, rentable y rápida.

Para poder operar con nuestros pick-up centers, es necesario que los clientes integren su sistema de ventas con nuestra plataforma integrada de gestión de stock y predicción de ventas. De esta forma nuestro sistema de distribución funciona de manera óptima asegurando la provisión continua del stock en los distintos puntos de retiro.

PROPUESTA DE VALOR

Nuestro modelo de negocio se apoya en dos pilares fundamentales: Inmediatez y Conveniencia en la entrega.

Nuestra propuesta de valor para nuestros clientes los e-marketers es:

“Venta online y aumente la satisfacción de sus clientes y sus ingresos mediante entrega inmediata”

Nuestra propuesta de valor de cara al usuario final es:

“Conveniencia e inmediatez. Compre online y obtenga su producto ya”

Hacia el comprador online

1. De cara al comprador online, para poder cumplir con nuestra propuesta de valor ofrecemos 2 servicios diferentes con costos y ocasión de uso diferente.

- **Retiro en Pickup points:** Nuestros pickup point (micro depósitos de 80-100m2) estarán estratégicamente ubicados en zonas de alta densidad urbana y tránsito.

Trabajaremos siempre con un rango de atención amplio: de 8 AM a 22 hs (lunes a sábados).

Esta opción de entrega está pensada para aquellos compradores que valoran la flexibilidad de poder pasar a retirar el producto en cualquier momento y no depender de una entrega pactada. Brinda la posibilidad de hacer una compra online e inmediatamente ir a retirar el producto.

Al comprar un producto online, el consumidor elige el pickup point mas conveniente para él. El sistema le entregará un código de retiro y mediante una app diseñada para tal fin, podrá opcionalmente establecer en qué momento pasará a retirar el producto, de manera de reducir el tiempo de despacho.

Al ingresar al pickup point, el usuario ingresará su código en una computadora y en menos de 5 minutos el operador le entregará su producto.

- **Entrega a domicilio en el día:** Esta opción de entrega permite que el comprador reciba el producto en su domicilio en un rango máximo de 4 horas. Se establece un horario de corte diario hasta donde se entrega en el día.

Esta opción está pensada para los usuarios que valoran la comodidad de recibir en su domicilio y no están dispuestos a esperar los tiempos tradicionales de entrega de un correo.

Hacia nuestros clientes

2) De cara a nuestros clientes, los e-marketers y otros operadores logísticos, el servicio que brindamos es el siguiente:

- **Gestión del inventario:** Recibimos, empaquetamos, almacenamos y hacemos la entrega final en nuestros pickup points o mediante entrega en el domicilio en el mismo día en que es realizada la compra.
Contamos con un warehouse central donde recibimos los productos de nuestros clientes. Estos productos se almacenan y distribuyen a los micro depósitos para la entrega final al cliente.
- **Distribución registrada.** Digitalización de remitos de entrega.
- **Seguimiento de envíos.** La plataforma permite conocer el status de cada paquete en tiempo real por parte de los clientes.
- **Packaging:** Para aquellos clientes que lo requieran está la posibilidad del packaging final que se realiza en el punto de entrega.
- **Logística inversa.** Ofrecemos que los clientes devuelvan los productos comprados en nuestros puntos PICKIT y luego estos son devueltos al warehouse central donde el cliente los puede retirar o revender.
- **Cobro contra reembolso.** Para determinados servicios se puede ofrecer el pago contra reembolso (no inicialmente).
- **Entrega validada.** Para determinados clientes como tarjetas de créditos o tickets de espectáculos donde existe alto nivel de fraude se ofrece la posibilidad de entrega con validación de identidad (no inicialmente).

POSICION COMPETITIVA – BENCHMARKING

Nuestro servicio se apoya en las siguientes premisas. Por un lado los clientes valoran cada vez más la entrega inmediata y por otro lado la conveniencia y amplitud de horarios y forma de retiro.

Actualmente el 70% de las entregas del mercado se realizan en tiempos mayores a 48 horas. Por otro lado el principal motivo de elección de una forma de entrega por parte de los consumidores es por conveniencia y disponibilidad, en segundo lugar recién por costo. A continuación se presentan los estudios

ATRIBUTOS	PICKUP CENTER	COMPETIDORES			
		OCA	ANDREANI	RETIRO EN TIENDA	ELOGISTICA
Propuesta de valor hacia el consumidor final	Centrado en 2 soluciones de conveniencia e inmediatez: Retiro en pick up center segun conveniencia (en franja horaria extendida) con disponibilidad inmediata y a un costo altamente competitivo. 2) Entrega a domicilio en el dia.	Centrado en 2 soluciones de entrega: 1) Entrega puerta a puerta en el todo país, en promedio demora de 72hs. 2) Entrega en sucursal en promedio 72 hs	Centrado en 2 soluciones de entrega: 1) Entrega puerta a puerta en el todo país, en promedio demora de 72hs. 2) Entrega en sucursal en promedio 72 hs	Retiro en tienda según conveniencia	Envío a domicilio dentro de las 4 horas.
Tiempo de Entrega Promedio a domicilio	4 horas	Estandar: 48 a 72 horas Prioritario: 24 a 48 horas	Estandar: 48 a 72 horas Prioritario: 24 a 48 horas	< 24 horas	Franja horaria de 4 horas
Costo de entrega a domicilio	\$110	Rango según volumen y/ peso de paquete: Entre \$70 a \$120	Rango según volumen y/ peso de paquete: Entre \$70 a \$120	N/A	\$110 por entrega
Costo de entrega en sucursal	\$65 por paquete sin discriminar peso y/o volumen	1) Paquetes entre 0 a 10 kg: Promedio \$70 2) Paquetes entre 10 a 25kg: \$ 100	1) Paquetes entre 0 a 10 kg: Promedio \$70 2) Paquetes entre 10 a 25kg: \$ 100	SIN COSTO ADICIONAL	N/A

Capilaridad	10 locales en Capital Federal en zonas altamente pobladas	2000 en todo el país entre suc. y representantes	800 sucursales y receptorías	Muy baja, según cantidad de tiendas de cada retailer.	Operativo solo en capital Federal.
Gestion de Stock de Terceros	Si, como base del modelo.	Opción de gestionar stock de terceros.	Opción de gestionar stock de terceros.	N/A	No gestiona stock, es bajo demanda.
Costo Gestion de Stock	\$300 x pallet mensual.	Servicio habilitado para clientes con mas de 1000 entregas mensuales: \$400 x posicion pallet mensual	\$400 por posicion pallet mensual	N/A	N/A

Tabla 3 - COMPARACIÓN DE COMPETIDORES – ELABORACIÓN PROPIA

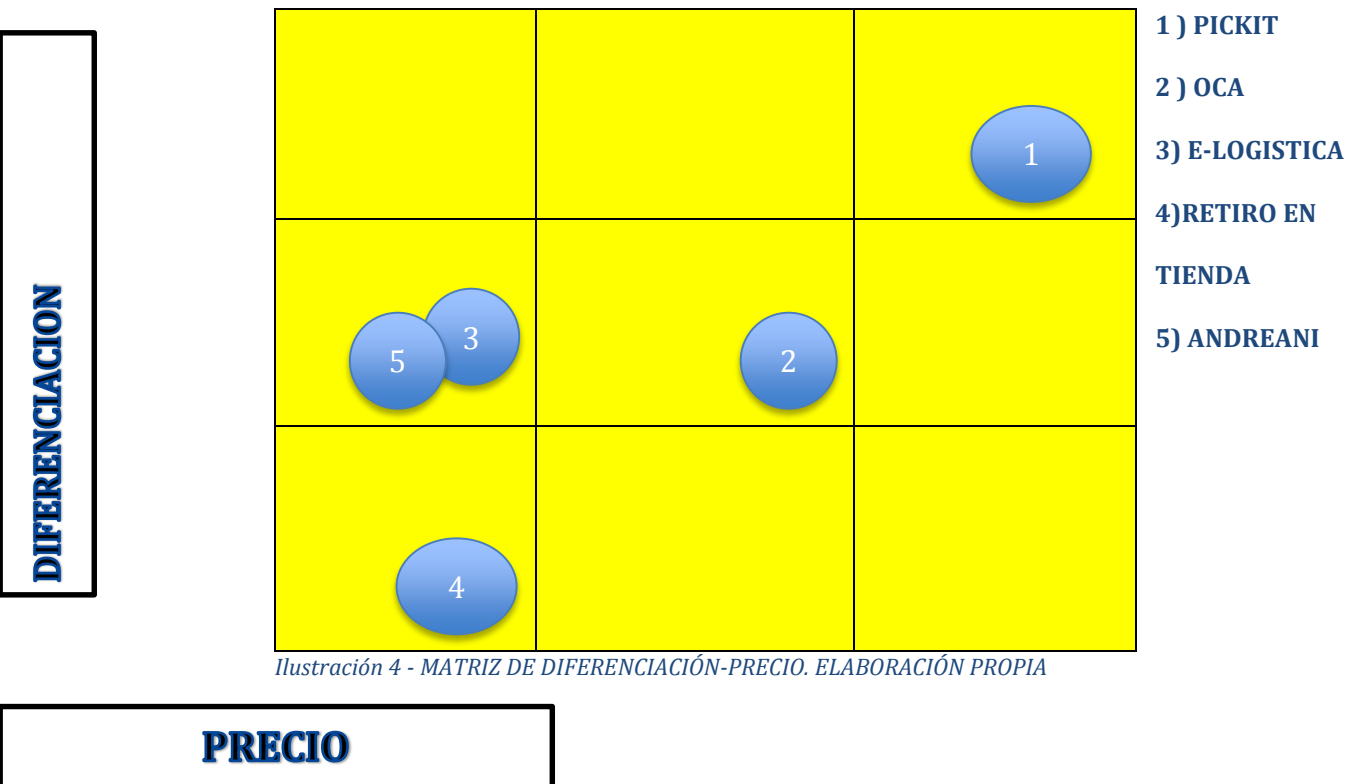


Ilustración 4 - MATRIZ DE DIFERENCIACIÓN-PRECIO. ELABORACIÓN PROPIA

Análisis FODA

Fortalezas: Eficiencia en logística de última milla. Conveniencia para el cliente Permite entregas complejas (tarjetas de crédito, ticketek, etc.). Baja inversión en CAPEX	Oportunidades: E-commerce creciendo 50% anual. Retiro en tienda es la principal forma de entrega en los grandes retailers Alto costo e Ineficiencias en los operadores tradicionales
Debilidades Baja capilaridad Requiere sucursales con alto volumen de entregas Costos de almacenamiento por garantizar alta disponibilidad.	Amenazas Bajas barreras de entrada para operadores tradicionales Mercado competitivo Multiplicidad de oferta de entregas

Tabla 5 - Análisis FODA del sector - Elaboración propia

ESTUDIO DE MERCADO

Clientes

Nuestro enfoque del negocio será brindar nuestros servicios exclusivamente a empresas que comercializan sus productos por internet en el mercado objetivo. A modo de clasificación, podemos distinguir tres tipos diferentes de clientes, a saber:

- Tiendas virtuales (Ej. Avenida, Avalancha, Dafiti, Staples, etc)
- Webs de cupones de descuentos (Ej. Groupon, Oportunista, Cuponica, etc)
- Retailers (Ej. Sony, Garbarino, Coto, Philips, etc.)

Con respecto al conjunto de variables que entienden clave a la hora de evaluar una oferta en este tipo de servicios, se destacan las siguientes:

- a) Ofrecer un abanico amplio de opciones de entrega con amplias franjas horarias. La posibilidad de entrega en el día adquiere especial relevancia.
- b) Brindar servicio de seguimiento de los envíos: Cada vez más existe la concientización por parte de las tiendas online que el cliente es rentable si establecen con el una relación de medio y largo plazo (ciclo de vida del cliente). Para ello, le dan importancia a poder informar al cliente en todo momento del estado del envío.
- c) Precio y calidad del servicio
- d) Brindar servicio de logística inversa: Clave para lograr la habitualidad de compra y lealtad del cliente final puesto que aumenta la confianza del comprador.
- e) Entrega documentada: Recibir copia digital automática del remito consignado.
- f) Cobro contra reembolso
- g) Servicios de packaging

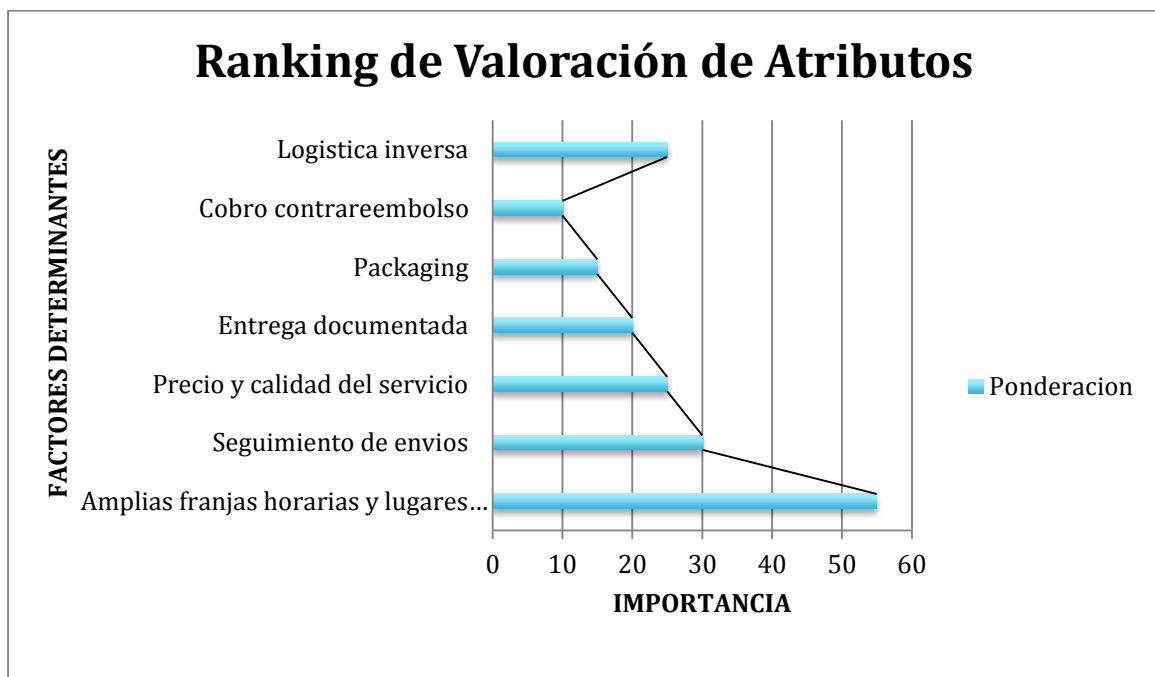


Ilustración 6 - RANKING DE VALORACIÓN DE ATRIBUTOS DEL CONSUMIDOR – CACE 2014

Numero de operadores logísticos con el que funcionan:

Según un estudio de mercado, se estima que mas del 75% de las empresas del sector optan por utilizar más de un operador logístico para sus procesos de distribución.

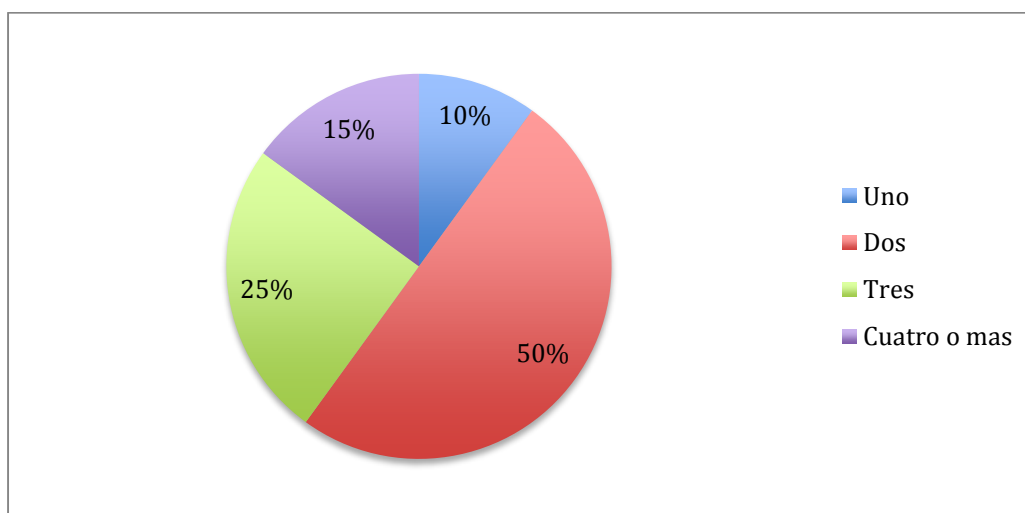


Ilustración 7 - CANTIDAD DE OPERADORES LOGÍSTICOS POR EMPRESA – CACE 2014

COMPETENCIA

Concentración del mercado:

El mercado de operadores logísticos para e-commerce en el segmento de “ultima milla” en la ciudad de Buenos Aires cuenta con un grado de concentración intermedio, en donde las tres más grandes compañías que operan en este mercado poseen en conjunto el 50% del mismo (OCA, 35%, ANDREANI, 10%, URBANO, 5%). El resto de este mercado se encuentra muy atomizado entre diversas empresas pequeñas (empresas de mensajería y cadetería, pick-up points).

Fuerzas competitivas:

Poder de negociación de los clientes:

Las tendencias de los modelos de logística para e-commerce cada vez más exigen que los procesos internos de las empresas que demandan estos servicios estén alineados con su operador logístico, situación que supone que todo cambio de operador resultaría difícil y costoso. Además, no se observa ningún cliente que posea un poder de compra que represente más del 10% de la demanda de estos servicios

Por otro lado, existirán cada vez más opciones a la hora de elegir uno o varios operadores logísticos lo que generará un mayor poder de negociación en los clientes.

Poder de negociación de los proveedores:

El poder de negociación de los proveedores es bajo por el exceso de oferta de mano de obra que existe en esta industria además de no requerir que sea especializada. Al ser una industria de servicios, son escasos los proveedores que puedan llegar a tener poder de mercado como para generar algún tipo de costo considerable.

Productos sustitutos:

La logística del e-commerce “es” en sí misma un producto que sustituye las ventas minoristas de la industria del retail al reemplazar dichas operaciones mediante la venta online. En la actualidad no se conocen nuevas formas de logística interurbana de última milla que puedan llegar a representar un riesgo relevante aunque a futuro bien podrían comenzar a existir innovaciones del sector tecnológico que puedan llegar a generar fuerzas cambiantes en la industria. Un caso de estudio en EEUU es la empresa Amazon.com quien ha comenzado a experimentar con el uso de drones para la entrega inmediata de sus productos.

Otro producto sustituto que recién ahora se está desarrollando en Argentina son los e-lockers o lockers electrónicos. La idea es que estén ubicados en lugares estratégicos y permita que el usuario mediante un código de retiro, retire su producto.

Los e-lockers tienen un tamaño limitado por lo que su uso está limitado a la cantidad de puertas que dispone.

Potenciales entrantes:

Si bien existen barreras de entrada que pueden llegar a ser un obstáculo para nuevos entrantes tales como elevados requerimientos de capital y acceso a clientes, la industria logística para el e-commerce esta en un estado de fuerte crecimiento lo que sin dudas generará atractivo para aquellos jugadores que hoy no están, sobretodo aquellos que por sus capacidades podrían estarlo.

Fuerzas Competitivas	Grado de Afectación		
	Bajo	Medio	Alto
Potenciales entrantes			X
Productos sustitutos	X		
Poder de Negociación de los Clientes		X	
Poder de Negociación de los Proveedores	X		

Ilustración 8 - ANÁLISIS DE PORTER DE FUERZAS COMPETITIVAS – ELABORACIÓN PROPIA

Conclusiones de las fuerzas actuales y sus tendencias: Rivalidad Competitiva

No existe actualmente una rivalidad alta entre los competidores del segmento analizado, aunque a futuro es probable que tienda a incrementarse debido a reducciones en el nivel de crecimiento de este mercado.

La baja rivalidad debe ser capitalizada por nosotros mediante un servicio orientado a satisfacer la demanda insatisfecha de “entrega inmediata” como elemento diferenciador de las grandes empresas de logística que difícilmente pueden cubrir este segmento.

Determinación de la Demanda: Mercado meta 2014 y proyección 2016

El mercado meta se calcula en la cantidad de operaciones de logística anual que requieren ya sea entrega a domicilio o entrega en punto de venta (sucursal o pick-up point) exclusivamente para el mercado delimitado geográficamente por la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

En el año 2014 se estima que el sector a nivel país demandó 29.250.000 de operaciones de e-commerce. El 80% de estas operaciones fueron mediante la contratación de algún proveedor logístico, mientras el restante 20% de las operaciones el servicio de última milla fue realizado por la propia empresa.

Nuestro mercado objetivo se encuentra delimitado geográficamente por la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y un % de las operaciones del conurbano que pueden ser retiradas en capital federal por las personas que acceden a capital diariamente (ver cuadro debajo).

Proyección 2016

En base a la información provista del 2014, hacemos una estimación teniendo en cuenta una tasa de crecimiento (60% según CACE) del mercado potencial para el 2016, año en que comenzará a funcionar el emprendimiento. En nuestro análisis asumimos que del mercado de paquetería nuestra meta es el 50% que corresponde a paquetes medianos y chicos.

A continuación se presentan los datos en **cantidad de envíos**:

ESTIMACIÓN DE MERCADO Y DEMANDA						
	Base 2014		29.250.000 CABA			
	(Estimación en unidades de paquetería entregadas)		Inicio de op.			
AÑO	2015	2016	2017	2018	2019	2020
TOTAL MERCADO (anual)	46.800.000	74.880.000	119.808.000	191.692.800	306.708.480	490.733.568
EN CABA	16.848.000	26.956.800	43.130.880	69.009.408	110.415.053	176.664.084
EN GBA	12.168.000	19.468.800	31.150.080	49.840.128	79.744.205	127.590.728
Zona de influencia (porción CABA + porción GBA)	15.210.000	24.336.000	38.937.600	62.300.160	99.680.256	159.488.410
Mercado potencial diario	21125	33800	54080	86528	138445	221512
<i>Estimación de ventas diarias (ver hoja consolidado)</i>		180	450	720	900	900
<i>(en %)</i>		0,53%	0,83%	0,83%	0,65%	0,41%
<i>(en % sobre total de mercado)</i>		0,21%	0,33%	0,33%	0,26%	0,16%

Tabla 9- ESTIMACIÓN DE DEMANDA – ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A DATOS DE CACE 2014

% CABA	36%
% GBA	26%
% MIX CABA	65%
% MIX GBA	35%
% CRECIMIENTO ANUAL	60%
% Paquetería chica aplicable	50%
% QUE TERCERIZA OPERACIONES LOGISTICAS	80%

Distribución de las entregas:

En la actualidad más de la mitad de las entregas de e-commerce son realizadas mediante entrega a domicilio (60%), luego le siguen el retiro en sucursal o punto de venta (40%).

La modalidad “retiro en puntos de venta” es la opción de logística que más ha crecido en los últimos años.

Según un estudio de mercado, el 73% de las empresas encuestadas manifiesta el uso de la modalidad de envío a domicilio entre sus opciones logísticas. El 59% utiliza alguna modalidad de retiro en punto de venta, mientras que solo el 30% utiliza la opción de retiro en sucursal.

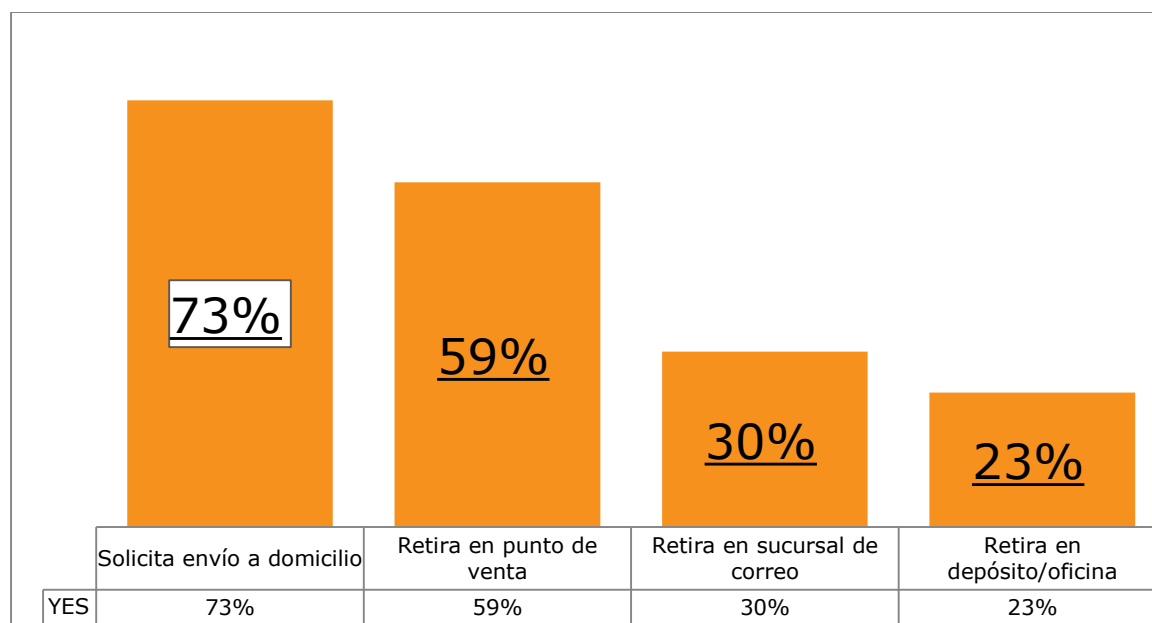


Ilustración 10 - TIPOS DE ENTREGA POR CONSUMIDOR – CACE 2014

Plazos de entrega

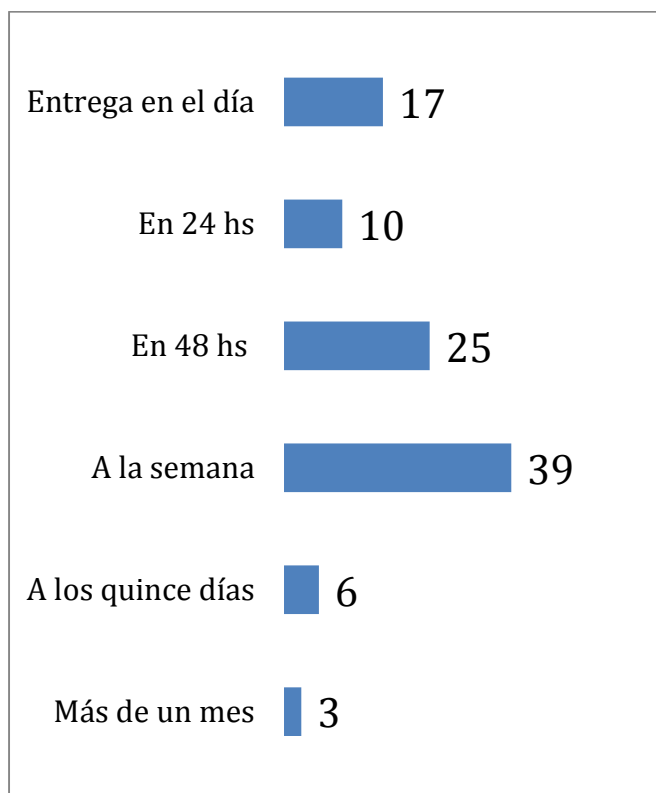


Ilustración 11 - DEMORAS PROMEDIOS EN LAS ENTREGAS – CACE 2014

PLAN DE MARKETING

Al ser este un servicio B2B, el plan de marketing debe observar cuidadosamente los patrones de demanda derivada y los cambios en las preferencias de compra del consumidor final. Por ello, se efectuara un análisis del consumidor final con el objetivo de tener un mayor conocimiento sobre el sector en el que se opera y así poder adaptar los servicios con valor añadido al mismo. En el caso del e-commerce esto es todavía más importante por ser este un mercado muy habituado a la subcontratación y externalización de servicios.

Análisis de los consumidores

Los compradores online en 2014 han llegado a representar el 49% de los usuarios de internet, es decir, mas de **14 millones de personas**. Estamos en presencia de una expansión sostenida sobretodo si se tiene en cuenta que para el año 2001 solo 400 mil personas realizaba compras por internet.

Se estima que anualmente ingresan a este mercado cerca de 2 millones de nuevos compradores y la frecuencia de compra tiende a aumentar.

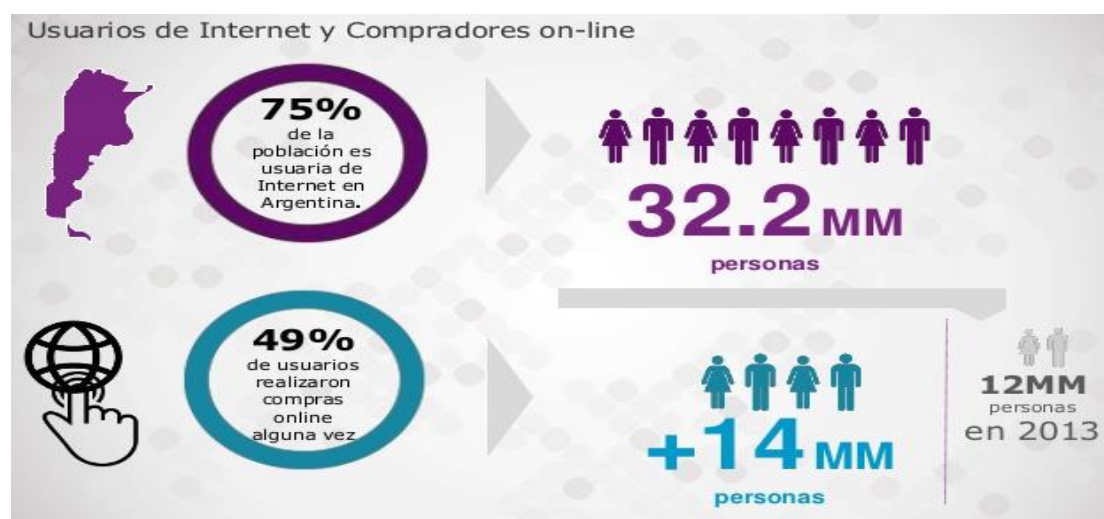


Ilustración 12 - USUARIOS DE INTERNET Y COMPRA ONLINE CACE 2014

Quien compra? Perfil del consumidor:

Comparado con el total de la población el comprador online es principalmente de **nivel socioeconómico medio o alto y con una leve tendencia masculina**. En cuanto al rango etario, la mayor afinidad a las compras por internet se da en el rango de **25 a 34 años** y el 62% de los compradores están comprendidos entre los **20 y los 44 años**.

Perfil del comprador online

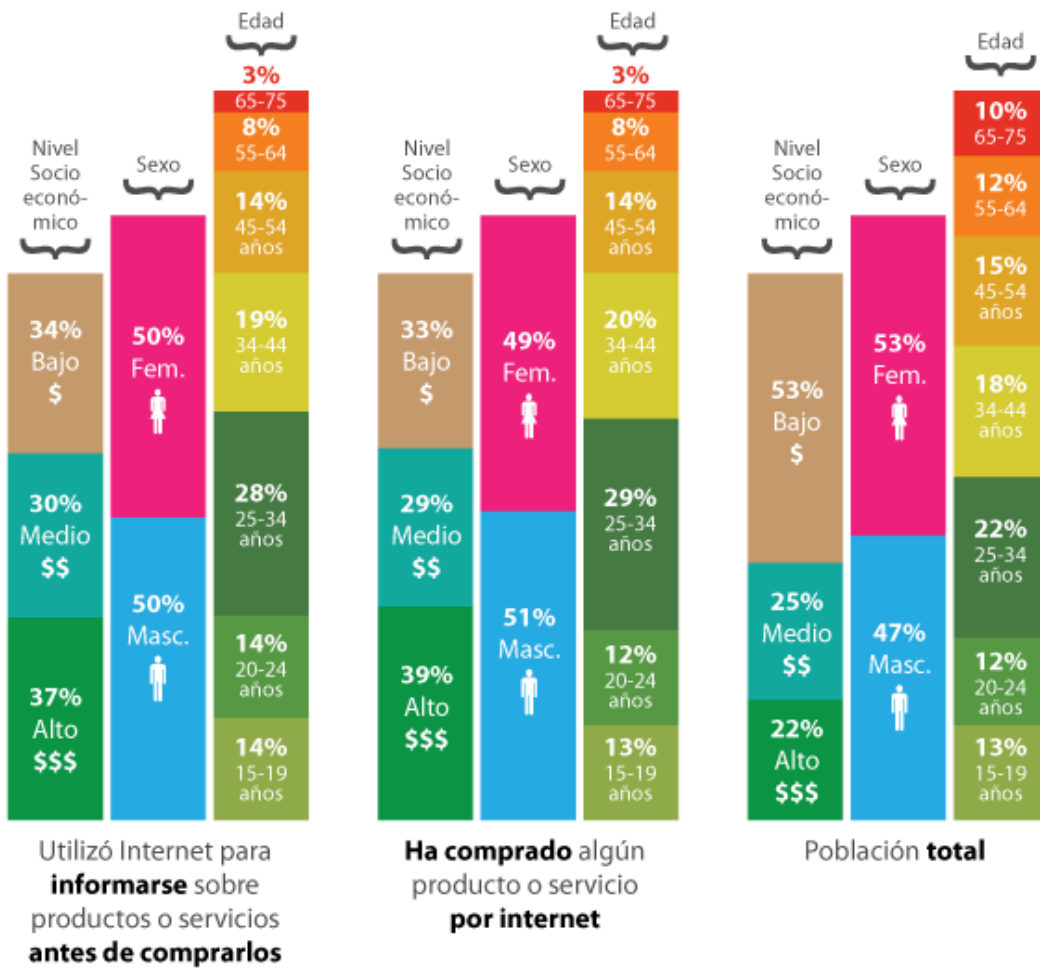


Ilustración 13- PERFIL DEL COMPRADOR ONLINE FUENTE: TGI NET DE INOPE - CACE2014

Qué compra? Productos más vendidos según rango etario.

Top 10

productos o servicios comprados por internet según **rango etareo**

	15-24	25-44	45-75
1	Tickets de cine	Tickets de cine	Tickets de cine
2	Ropa/joyería	Ropa/joyería	Teléfonos celulares/ accesorios para celulares
3	Teléfonos celulares/ accesorios para celulares	Teléfonos celulares/ accesorios para celulares	Ropa/joyería
4	Tecnología personal (cámaras digitales, reproductores de MP3, tablets, etc.)	Alojamiento para viajes	Electrodomésticos, como microondas y tostadoras
5	Entradas para acontecimientos (excepto deportivos)	Entradas para acontecimientos (excepto deportivos)	Libros
6	Libros	Productos de salud y belleza	Alojamiento para viajes
7	Electrodomésticos, como microondas y tostadoras	Libros	Tecnología personal (cámaras digitales, reproductores de MP3, tablets, etc.)
8	Comestibles	Electrodomésticos, como microondas y tostadoras	Entradas para acontecimientos (excepto deportivos)
9	Comidas o bebidas en restaurantes y / o bares	Ticket/ Boleto de avión	Ticket/ Boleto de avión
10	Tecnología para el hogar (como TV, reproductores de DVD, consolas de juegos)	Comidas o bebidas en restaurantes y / o bares	Comidas o bebidas en restaurantes y / o bares

Ilustración 14 - PRODUCTOS POR RANGO ETAREO – CACE 2014

Frecuencia de compra:

Según un estudio de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, en Argentina aproximadamente un 37% de los compradores online realiza compras por internet entre varias veces por semana y una vez por mes.

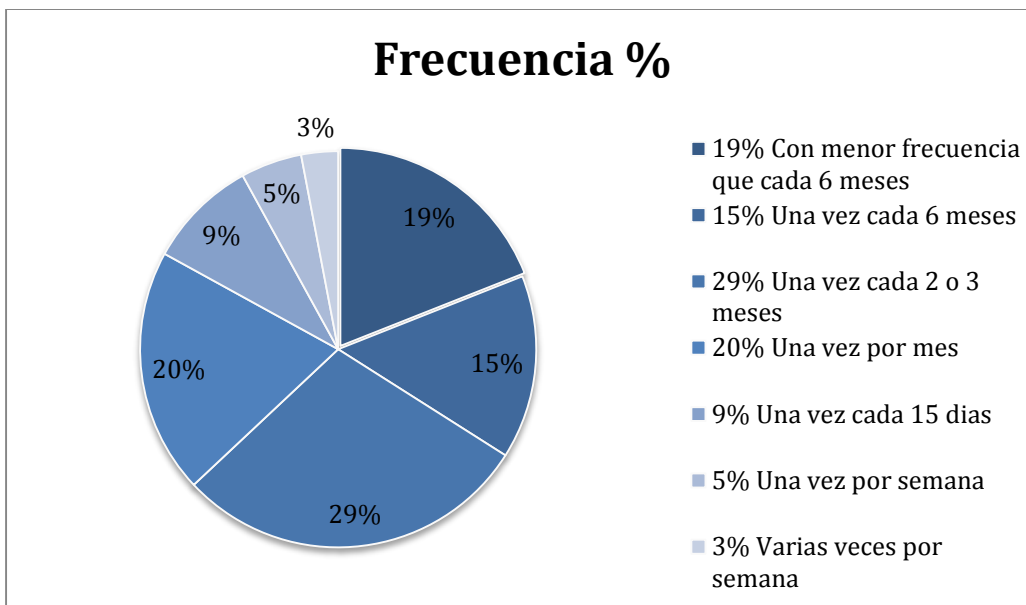


Ilustración 15 -FRECUENCIA DE COMPRA CACE 2014

Beneficios de comprar por internet:

Además de la comodidad como principal beneficio percibido a la hora de comprar por internet, existen otros factores que los consumidores tienen en cuenta tales como precio, ahorro de tiempo y facilidades en la entrega del producto por medio de la entrega a domicilio.

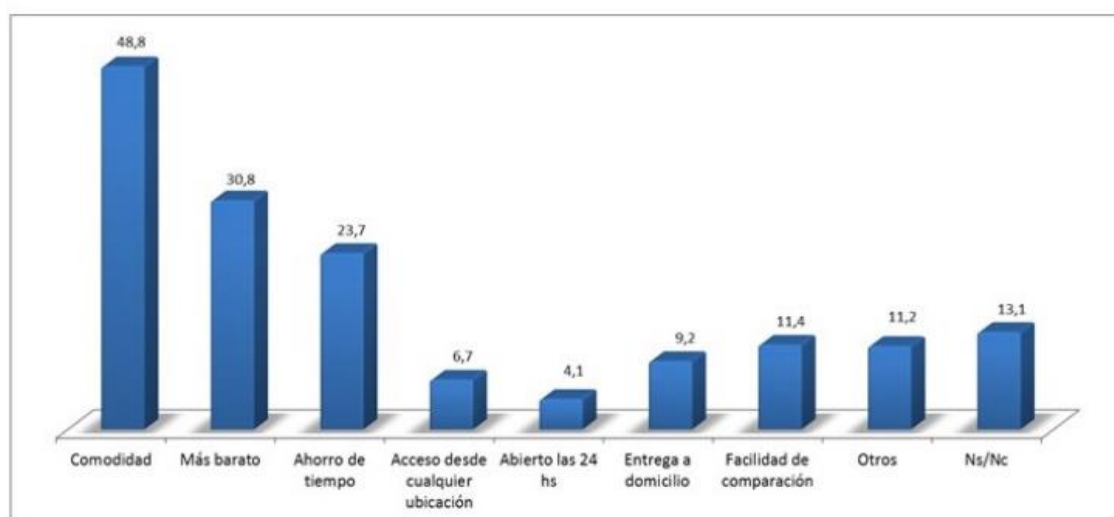


Ilustración 16 - MOTIVOS PARA LA COMPRA POR INTERNET – CACE2014

Zona geográfica:

Desde el punto de vista geográfico la región centro de nuestro país es donde el comercio electrónico está más desarrollado: **CABA, Buenos Aires y Córdoba**, mientras que en el otro extremo se encuentra la región Sur donde apenas el 8% de la población realizó una compra online en los últimos 3 meses.

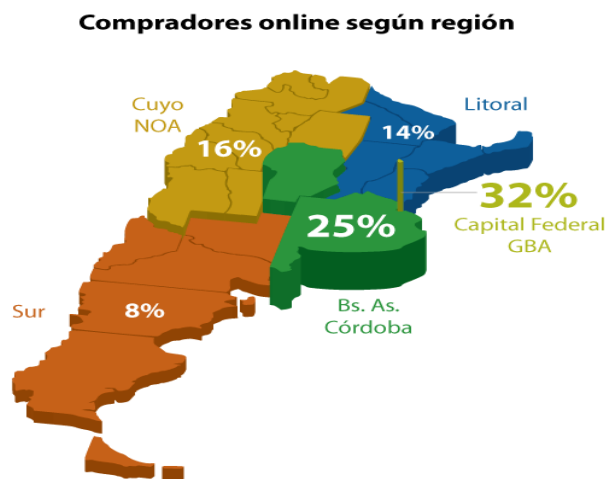


Ilustración 17 - COMPRADORES POR REGIÓN – CACE2014

Conclusiones preliminares:

En términos generales el porcentaje de usuarios que en mayor medida compra por Internet son hombres y mujeres entre 25 y 49 años con un nivel socioeconómico medio y medio alto, y residentes en zonas urbanas de más de 500.000 habitantes.

Segmentación de la demanda :

La demanda de soluciones logísticas para el e-commerce se puede segmentar de la siguiente manera según la naturaleza del cliente:

- *Vendedores C2C o pequeños comercios que también utilizan plataformas C2C:* Los pequeños vendedores que utilizan Mercadolibre o una plataforma similar, normalmente pactan la entrega con los clientes finales quienes pueden optar por pasar a retirar por el negocio o el envío mediante un servicio de mensajería en moto. En caso que la entrega sea al interior, se utilizan los servicios de encomiendas de Correo argentino u Oca.
- *Tiendas medianas o negocios medianos que sólo operan online:* En este caso, este tipo de negocios cuenta con un mayor volumen de entregas diarias con lo cual necesitan tener una solución más eficiente para gestionar sus entregas. Normalmente trabajan con OCA o Andreani para entregas que demoran en promedio 72 hs y mediante alguna empresa de mensajería en moto para las entregas en el día o en 24 hs (ej.: e-logística). Muchos de estos negocios tienen integradas sus plataformas y sistemas internos de gestión con la plataforma de logística que ofrece OCA o Andreani. Mediante una API que hace que sea posible que automáticamente se disparen las solicitudes de retiro y entrega a la empresa logística. El depósito normalmente se encuentra en el negocio mismo o en algunos casos pueden tener depósitos tercerizados Ej.: Cuspide, Tematika, web de clubes de futbol con venta online, etc.
- *Grandes tiendas con altos volúmenes de venta online:* Dentro de esta categoría se encuentra Falabella, Garbarino, Sony, Avalancha, Dafiti, Avenida y otras grandes tiendas. Para la logística de sus productos utilizan una combinación de: Entrega en tienda, envío mediante algún operador logístico tradicional (OCA, Andreani, Urbano) y en ocasiones, la logística propia. Cuentan con depósitos propios y operan con logística propia y de terceros

Conclusiones preliminares del mercado objetivo:

- Segmentación geográfica: En primer lugar, delimitamos el mercado objetivo al cubrir exclusivamente la zona de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires por ser esta la que concentra el mayor volumen de ventas y operaciones de logística de e-commerce.
- Segmentación por productos: Delimitamos nuestro mercado objetivo única y exclusivamente a lo que en la industria se conoce como “paquetería chica y mediana” los cuales tienden a ser productos de alta rotación y bajos costos operativos. Excluyendo dentro de esta categoría a los siguientes bienes: bienes perecederos, objetos vivos o que presenten riesgo biológico.
Peso máximo del paquete: 25 kgs
Medidas máximas: 450 x 400 x 455 mm.
- Segmentación por cliente: Todas nuestras estrategias de marketing estarán dirigidas a captar clientes comerciales (e-marketers-B2C), buscando la firma de contratos de grandes volúmenes y largo plazo.

PRODUCTO. Descripciones de nuestro servicio:

1. Almacenamiento del producto: Hoy en día, muchas de las empresas que comercializan sus productos on-line optan por contratar estos servicios y así lograr mayor flexibilidad y reducción de sus costos como así también ganar en escala para crecer. Este servicio forma parte de nuestra estrategia central de negocio ya que al almacenar los productos de nuestros clientes en nuestros depósitos se reduce drásticamente el número de localizaciones desde donde sale el producto y se evitan procesos de picking que resultan costosos y generan pérdidas de tiempo valiosas para la cadena de suministro. Por otra parte el contar con la gestión de stock de nuestros clientes nos garantiza la disponibilidad de producto para su entrega,

actuando como buffer entre los tiempos de entrega de los clientes y la demanda.

Al tercerizar este proceso nuestros clientes logran ahorro de costos relacionados al inventario de sus productos y ahorro de tiempo.

2. Logística y entrega: Este servicio incluye la coordinación y ejecución del proceso de entrega al cliente. Es un modelo integrado en el que encajan todos los procesos relacionados con la manipulación o preparación del producto a entregar.

Las características fundamentales de este servicio serán:

- Inmediatez: El servicio se enfocará en la entrega en el mismo día en que es realizada la compra por el consumidor final, garantizando un tiempo de entrega nunca mayor a 4 horas desde la compra.
- Entrega a domicilio o retiro en el pick up point más conveniente para el comprador online.

3. Servicios adicionales:

- Logística inversa: Se ofrecerá la posibilidad de recibir devoluciones en nuestros centros de atención.
- Packaging: Paquetes chicos y medianos con nuestro logo y colores impresos se ofrecerán como servicios adicionales.
- Publicidad en los locales: Los pickup points tendrán espacio para la publicidad de nuestros clientes mediante espacio en la vidriera y en el interior del local. Eventualmente se podrá vender espacio para hacer un showroom.
- Cobro contra reembolso y entrega documentada.

Esquema de pricing

Siempre que exista algún requerimiento especial en cuanto a la forma en que debe ser realizada la entrega, existirá una oportunidad de crear valor para nosotros mediante una buena estrategia de pricing. Por ejemplo, si el comprador online requiere la entrega a domicilio de manera urgente, el precio del servicio aumenta. Para determinar los distintos valores se utilizó el criterio del mercado:

Gestión de stock: Se cobra un valor mensual por cada pallet de almacenamiento. Se bonifican los primeros 7 días del mes de cada pallet, de manera de incentivar la rotación. El picking no se cobra ya que es parte del servicio de entrega en el pickup point.

Precio de este servicio: \$300 mensual x posición pallet.

Entrega en el pickup point: Cada retiro que hace el cliente final en el pickup point tiene un costo fijo que se le cobra al retailer.

Precio de este servicio: \$ 65 x paquete para menos de 300 entregas mensuales. \$60 entre 300 y 3000 entregas. Y \$55 para cantidades mayores.

Gestión de devolución en el pickup point: Ofrecemos a nuestros clientes la posibilidad de recibir las devoluciones de los clientes en nuestros pickup point. Estos paquetes son llevados al warehouse central donde se le cobra al cliente por cada pallet retirado (este costo no aplica si la devolución se reingresa al sistema de entregas).

Precio por devolución (paquete): \$30.

Precio por retiro de pallet con devoluciones: \$100 por pallet.

Entrega en el domicilio: En el caso de la entrega en el domicilio se cobra por operación un valor fijo al retailer. En este caso no se cobra la entrega en el pickup point. En caso que haya que repetir la entrega se cobra como una operación nueva.

Precio de este servicio: \$110 x envío.

Política de descuento por cantidad:

Sabemos la importancia que tiene el volumen en nuestra actividad, es por ello que diseñaremos un programa de precios especiales orientado a aquellos clientes que superen cierto número de operaciones mensuales. El descuento en el precio será solo y exclusivamente sobre aquellas operaciones que superen las 300 entregas mensuales.

Nombre y Logo:

El nombre de fantasía de la empresa será : “ **PICKIT**”.

Se denominarán “centros pickit” a los pickup points.

Se utilizará un isologo como logo de la marca que represente un claro mensaje de Logística eco-friendly sustentable, rapidez y conveniencia.

Promoción y publicidad:

Ventas directas, por teléfono o email: Se utilizará esta herramienta para llegar a los Gerentes de logística e e-commerce de las empresas de potenciales clientes. Se trabajará con los grandes e-marketers y luego se atacará a los medianos y chicos. Se participará en los eventos del sector de e-commerce y logística.

Publicidad en internet: Se utilizará el canal digital para generar awareness de nuestro servicio en los usuarios de e-commerce. La mayoría de las compras se originan en el buscador de google, ya que el consumidor final utiliza el buscador como método informativo. En segundo lugar los consumidores llegan a las tiendas a través de enlaces directos, es decir, sitios que conocen. Por tales razones se promocionarán los servicios y los puntos de entrega en estos canales.

En una segunda etapa se generarán promociones específicas en las redes sociales

para incentivar el uso del servicio.

Programas de fidelidad: Se utilizará esta herramienta como una promoción para animar a que los usuarios finales vuelvan a elegirnos. Se entregarán códigos que al redimirlos los usuarios accederán a retiros gratuitos en los puntos de retiro.

COMO FUNCIONA?



Ilustración 18 - Funcionamiento del servicio - Elaboración propia

Managment de Calidad en el Servicio

Entendemos por calidad a la habilidad de generar un servicio que satisfaga o exceda las expectativas de nuestros clientes. Con el objetivo puesto en brindar un servicio acorde a nuestra estrategia, efectuaremos un control estricto del sistema y los procesos involucrados que nos ayude a determinar a tiempo fallas o errores en el desempeño del servicio.

Para ser exitosos en el manejo de la calidad en nuestros servicios, se requiere previamente conocer en profundidad al cliente y comprender aquellos atributos que valoran y que hacen a su percepción de calidad en la entrega. En este sentido, nuestros clientes que demandarán el servicio de entrega a domicilio valoran los atributos de rapidez, eficiencia, confiabilidad en la entrega y ahorro de tiempo. En

cuanto a nuestros clientes que demandarán el servicio de entrega en pick-up point valoran los atributos de flexibilidad, comodidad y ahorro de tiempo.

Habiendo ya definido cuales son los atributos podemos definir las especificaciones de calidad de cada servicio y así poder medirlos.

Para nuestro servicio de:

a) **Entrega a domicilio:**

Nuestro target de consumidores son aquellos que valoran la entrega inmediata, es decir, minimizar al máximo el tiempo entre que realiza la compra y se recibe el producto en el domicilio indicado.

Indicadores de calidad:

Rapidez: Definimos la rapidez como nuestra prioridad competitiva mas relevante, entendiendo por servicio “rápido” aquellas entregas que se realizan en un plazo mínimo de 4 horas entre que el cliente realiza la compra y recibe el paquete.

Tolerancia (+-) : 30 minutos

b) **Entrega en pick-up points:**

Para nuestros clients que eligen esta opción de entrega, distinguimos aquellos que harán uso de una aplicación creada a tal efecto con el objetivo de facilitar la operatoria, beneficiandolos con un trato preferencial en cuanto al tiempo de espera (clientes preferenciales)

Los clientes preferenciales que elegirán este servicio valoran la comodidad, conveniencia y el ahorro de tiempo.

Indicadores de calidad para los clientes preferenciales:

Ahorro de tiempo: Definimos “ahorro de tiempo” como aquel servicio de entrega en el que el cliente no espera más de 4 minutos para recibir el paquete desde el momento en el que llega al pick-up point.

Tolerancia (+-): 3 minutos

Indicadores de calidad para los clientes no preferenciales:

Ahorro de tiempo: El cliente no espera más de 7 minutos.

Tolerancia (+-): 3 minutos

Medición de performance:

Para medir la calidad en nuestros servicios monitorearemos todas las entregas para medir si el sistema se encuentra estable o requiere correcciones por medio de un grafico P-CHART como el que a modo ejemplificativo indicamos debajo.

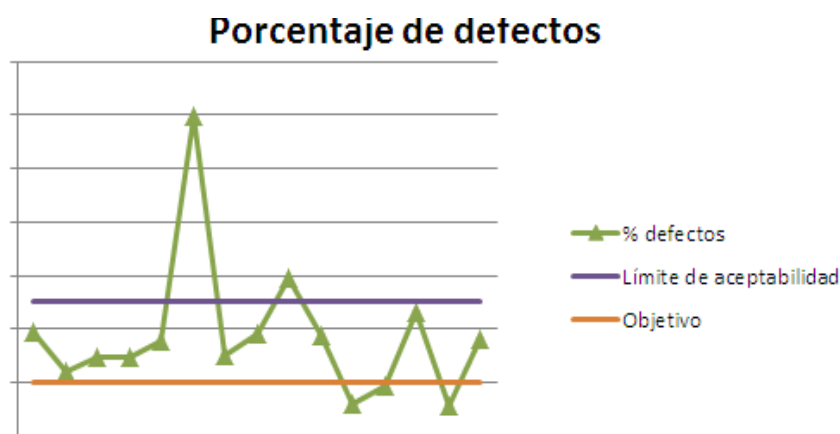


Ilustración 19- P-CHART – MEDICIÓN DE DEFECTOS – ELABORACIÓN PROPIA

PLAN OPERACIONAL

Introducción

El esquema operacional del emprendimiento se basa en tener un deposito central en una zona secundaria y 10 micro depósitos que actúan como depósito y como punto de entrega ubicados en zonas estratégicas de alta densidad de público.

Mediante un sistema informático especialmente diseñado para el emprendimiento, se estima la demanda para cada punto de entrega y en base a eso se planifica el stock a enviar a cada micro depósito.

WAREHOUSE CENTRAL



Ilustración 20- RENDER WAREHOUSE – ELABORACIÓN PROPIA

El warehouse central va a estar ubicado en el corredor oeste de manera de tener un acceso rápido a capital mediante la autopista oeste y tener acceso directo al microcentro, lugar de mayor concentración de micro depósitos.

Durante la mañana, se despachan los paquetes a los distintos micro depósitos en un horario de 6 a 9 AM. Durante el transcurso del día se reciben los pallets de los clientes, se clasifica y almacena la mercadería y se prepara el despacho para el día siguiente.

Es posible según las necesidades puntuales, hacer una entrega durante el transcurso del día del warehouse central a un micro depósito para el caso en que no pueda re balancearse el stock entre los micro depósitos.

Se realizará un proceso periódico de inventario al azar y eventualmente un inventario wall to wall

Los pickup points – micro depósitos

Los micro depósitos tendrán un tamaño de aproximadamente entre 80 m² – 100m². De esos se destinarán 30 m² para atención al público y 50-70 m² para funcionar como micro depósito.

De 7 a 9 AM los depósitos reciben la mercadería proveniente del warehouse central. A partir de las 8 AM se abre la atención al público quien ya puede pasar a retirar los productos.

Los micro depósitos contarán con al menos 4 empleados constantemente.

Todas las tareas las podrá realizar cualquiera de los empleados, balanceando la capacidad de atención al público según la demanda.

Dentro de las funciones principales del micro depósito se encuentra:

- Recepción a la mañana de la mercadería (7-9) y eventualmente en caso de ser necesario un reaprovisionamiento en el día
- Preparación de los pedidos a entregar en el día según pedidos en firme
- Atención al público para la entrega
- Atención al público para la devolución de productos
- Preparación de los pallets con las devoluciones para ser reenviadas al depósito central.
- Preparación de pallets para enviar a otro micro depósito en caso que sea necesario re balancear.
- Preparación de los pedidos para ser enviados a domicilio en moto/bicicleta.
- Conteo de mercadería (cíclico y Wall to Wall)

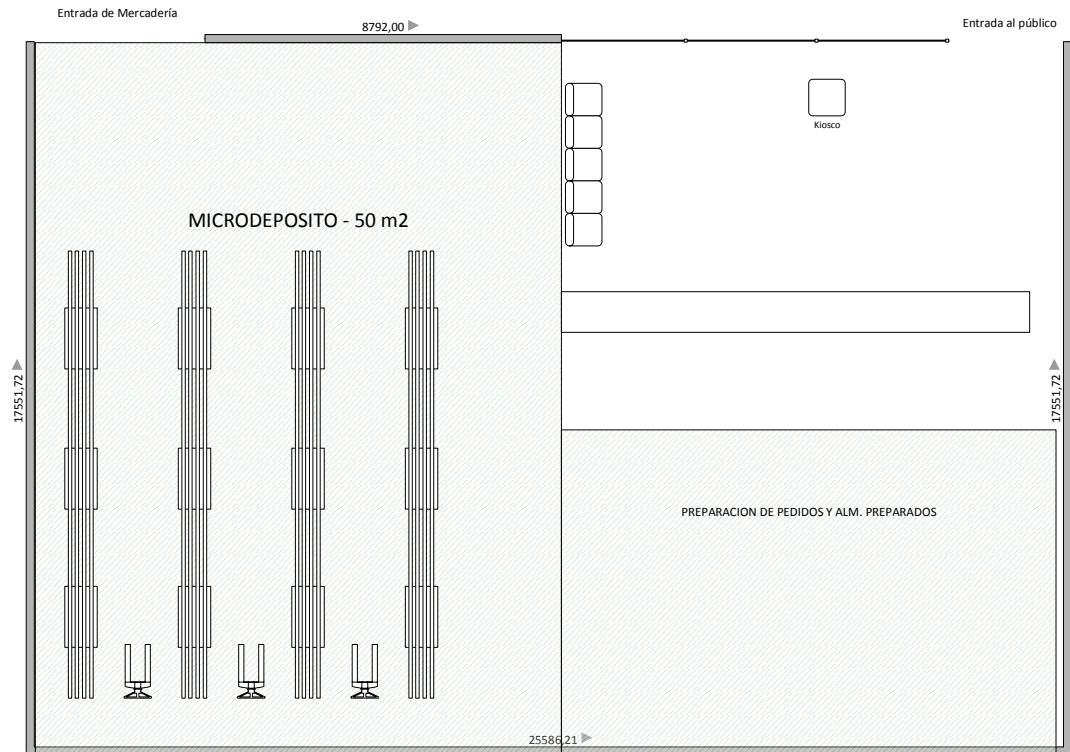


Ilustración 22 - LAYOUT DEL MICRODEPÓSITO – ELABORACIÓN PROPIA

Sistema informático de gestión y predicción de demanda

Mediante un sistema informático diseñado especialmente para tal fin, la organización podrá gestionar el flujo de paquetes de forma eficiente y garantizar la alta disponibilidad de mercadería en los puntos de entrega y la eficiencia en el circuito logístico.

El sistema informático deberá integrarse con los sistemas de los clientes a fin de integrar la toma de pedidos de entrega y conocer los datos de demanda para poder realizar el forecast en tiempo real.

El sistema informático poseerá los siguientes módulos principales:

1. Gestión de Stock. El sistema permitirá gestionar el stock en cada uno de los depósitos en tiempo real. Mediante este módulo se gestionan las entradas a los depósitos, salidas, devoluciones, etc.

2. API para integración con los clientes. Mediante este módulo, nuestro sistema se deberá integrar con los sistemas de los clientes que utilicen el servicio. El objetivo de la integración es la siguiente:
 - 2.1 Permitir a los clientes conocer la disponibilidad de su stock en cada punto de entrega (para ofrecer o no a sus clientes el retiro inmediato o a determinado plazo).
 - 2.2 Dar de alta una orden de entrega en el punto o envío a domicilio.
 - 2.3 Hacer seguimiento del estado de las ordenes.
 - 2.4 Conocer el estado de las devoluciones.
 - 2.5 Informarnos acerca de la cantidad de ventas de cada producto que les gestionamos para poder utilizar esa información como base del forecast.
3. Módulo de forecasting. Este módulo es el corazón del sistema y el que otorga un diferencial competitivo. En base a la información suministrada por los retailers en tiempo real sobre las ventas, la información histórica y las ordenes de entrega emitidas, el sistema va a predecir la cantidad de entregas que se van a llevar a cabo en las próximas 48 hs en cada uno de los puntos. Esta información permite la planificación de stock por depósito, el rebalanceo y la solicitud de reaprovisionamiento a los retailers.
4. Gestión de pedidos de entrega. Este módulo permitirá administrar los pedidos de retiro y entrega que realicen los clientes a través de las plataformas de los clientes. Cada punto de entrega tendrá acceso a la información para poder preparar y entregar los pedidos. Este módulo gestionará la información de los clientes finales también.
5. Sistema de billing. Este módulo gestiona la facturación en base a pedidos entregados, ingresos al depósito, almacenaje y demás parámetros comerciales que se definan.
6. Gestión de personal y otros módulos auxiliares genéricos.

Atención al público

Cada punto de entrega contará con un centro de atención de 30 m² donde los clientes podrán retirar sus productos.

Al ingresar, los clientes dispondrán de un kiosco de autoservicio donde podrán ingresar el código de retiro, ya sea escribiendo el código o mediante el lector de QR. El sistema les asignará un número y les informará el tiempo de espera estimado para la entrega. El modelo de operación prevé que en situaciones normales la espera no deberá superar los 8 minutos.

Se contará con una app mobile donde los usuarios que lo deseen podrán descargarla e informar con anticipación en qué franja horaria pasarán a retirar el producto. Esto permitirá anticipar la preparación de los pedidos y como contraprestación los usuarios que utilicen este método contarán con un canal de fast track para una entrega con menor demora.

A su vez dentro del local habrá espacio para que las marcas puedan exhibir productos y realizar publicidad. Para el lanzamiento del emprendimiento no se contempla vender estos espacios sino que se contempla como una alternativa de ingresos a futuro (no contemplado en el cash flow).

Calculo de capacidad

Si estimamos un flujo promedio de 30 personas por hora, donde cada operación de retiro insume 3 minutos en promedio, teniendo en promedio 3 personas atendiendo, usando un modelo de colas M/M/S, en promedio cada cliente esperará menos de 1 minutos.

Esto nos da en promedio por punto de retiro alrededor 350 retiros por día.

Esperamos un pico de demanda en la franja de 18 – 20 hs y eventualmente un pico menor de 13 a 14 hs. En caso de pico suponemos una demanda de 60 retiros por hora, lo que da una espera promedio de 1,5 minutos.

En el caso extremo de 90 retiros por hora, se necesitaría un empleado adicional para tener un tiempo promedio de 4,5 minutos de espera.

Mediante turnos rotativos es posible reforzar el horario de 18 – 20 con un empleado más.

Para los momentos del año de gran demanda como navidad o hot sale, se planea aumentar la capacidad operativa mediante personal temporal.

Principales procesos operativos

A continuación se exponen los principales procesos que determinan la operación de la empresa.

En el warehouse

- Recepción de stock (pallets) de los clientes. Diario.
- Clasificación y almacenamiento de stock de los clientes
- Preparación de los pedidos diarios para cada pickup point - Diario
- Despacho de los pedidos para cada pickup point – Diario
- Recepción de las devoluciones de los pickup points - Diario
- Clasificación de devoluciones en pallets por cliente – Diario
- Entrega a los clientes de sus devoluciones (periódico)
- Preparación y despacho extraordinario de stock de reposición (a pedido según faltante extraordinario)
- Devolución de mercadería a los clientes (a pedido)
- Recepción y reorganización de devoluciones de un pickup point (a pedido)
- Inventario manual del depósito (mensual)
- Anillo logístico - Recorrido diario de entrega de mercadería a los pickup point. (dos veces por día)

En el pickup point

- Recepción y organización de mercadería proveniente del warehouse.
- Despacho de devoluciones (diario de 7 a 9 AM)
- Preparación de pedidos del día (continuamente)
- Atención de clientes y entrega de paquetería (continuamente)
- Atención de clientes y recepción de devoluciones (continuamente)
- Clasificación y organización de devoluciones. (diariamente)

Preparación de entregas para rebalanceo de pickup point. (a pedido)

Preparación de pedidos para ser entregados a domicilio.

Despacho de productos a ser entregados por las motos.

Inventario manual (mensual)

Esquema operativo completo

A continuación se expone un diagrama de alto nivel que muestra las secuencias operativas más habituales de la operación.

Exhibit I

En el cuadro I, que se expone a continuación, se muestra el circuito que se desarrolla cuando un usuario realiza una compra en un sitio de e-commerce y utiliza a PICKIT como punto de entrega.

Los pasos son los siguientes:

El sitio de ecommerce, se comunica mediante la API de PICKIT para obtener los puntos y sus disponibilidades. Con esta información el site le presenta las opciones al cliente quien puede elegir por una de ellas.

Al confirmar el usuario de genera una operación de pickup donde se le entrega al usuario final su código de retiro. A su vez se notifica al depósito para que vaya haciendo el picking y la preparación del pedido.

Se muestra la alternativa del retiro rápido mediante la notificación de horario con la app mobile.

Una vez que el cliente se presenta en el punto PICKIT de retiro, le presenta el código de retiro a una terminal de autoservicio donde se le asigna el turno y se le informa el tiempo de espera. Inmediatamente se notifica al equipo de despacho para la finalización y entrega del pedido. Finalizada la entrega se actualiza el stock en tiempo real y según nivel de stock se puede generar una pedido de reabastecimiento cuando se procese diariamente los niveles de stock.

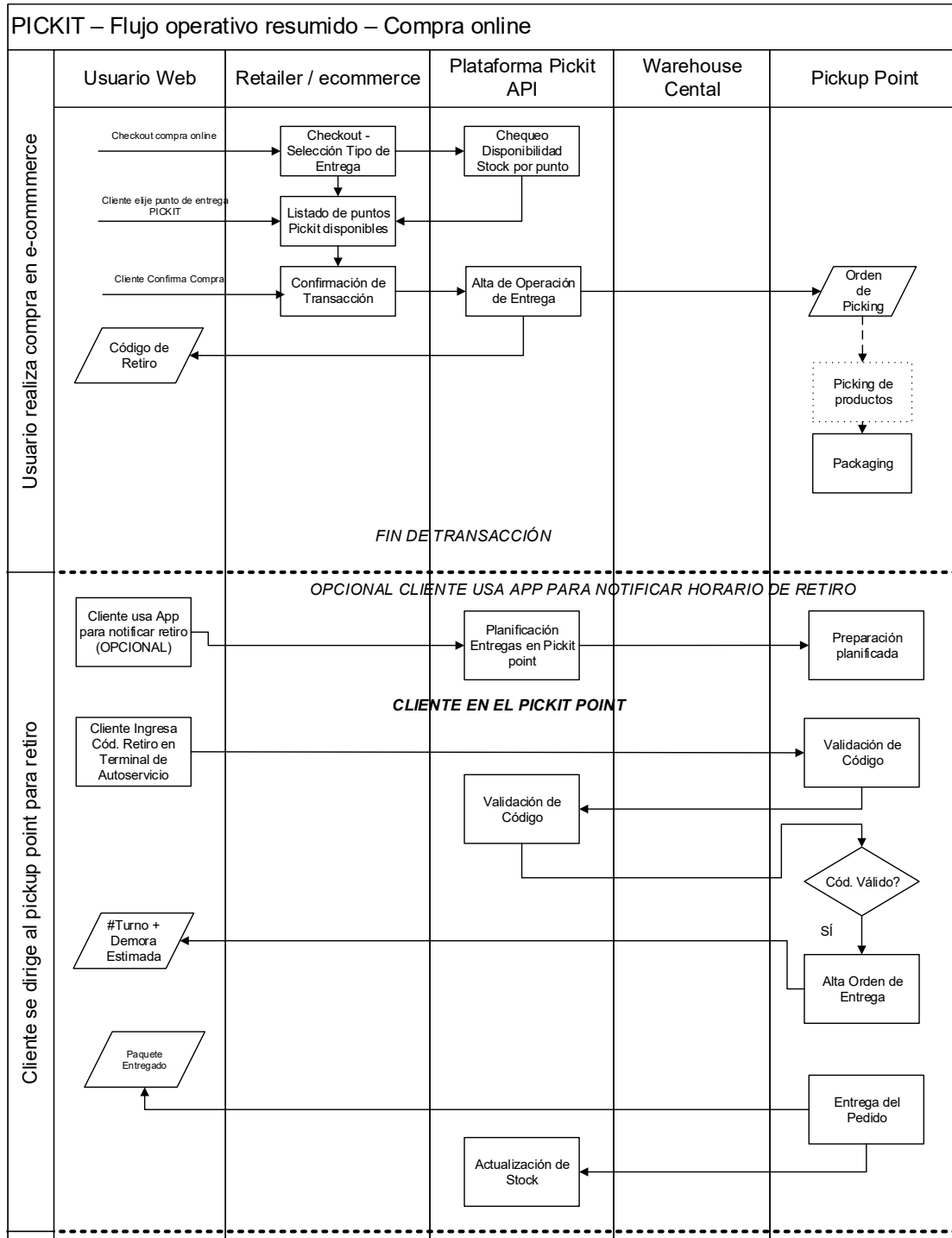


Ilustración 23 - FLUJO DE PROCESOS OPERATIVOS – ELABORACIÓN PROPIA

Exhibit II

En el cuadro II se detallan los procesos operativos de backoffice.

En el primer proceso que se ejecuta diariamente, el sistema de forecast obtiene de los clientes integrados un reporte de ventas diarias de los productos que entrega PICKIT. En base a los niveles de inventario en cada punto de entrega, en el warehouse central y el forecast que realiza el software, se genera la orden de preparación de pedidos para que al día siguiente sea distribuida a los puntos de entrega. Entre las 7 y 9 AM se realiza el despacho.

En la segunda parte del diagrama se muestra el caso de cuando el retail entrega o retira mercadería del warehouse y el proceso de actualización de stock

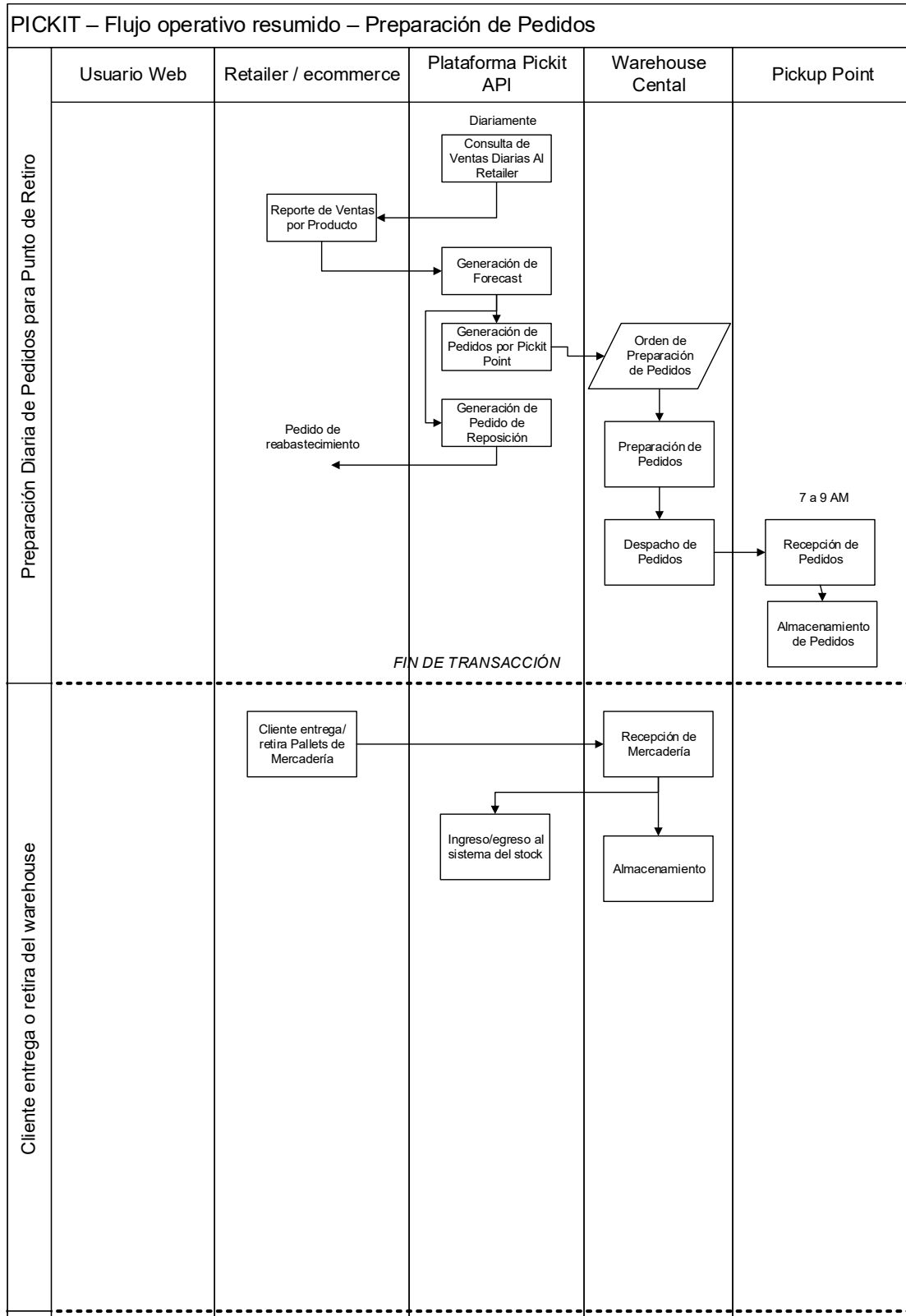


Ilustración 24 - FLUJO DE PROCESOS OPERATIVOS II – ELABORACIÓN PROPIA

PLAN ORGANIZACIONAL

Se establece que la organización va a funcionar bajo el encuadre de una S.A. Esta figura legal permite fácilmente ir incorporando nuevos socios a medida que se realicen sucesivas rondas de capitalización y es el tipo de sociedad más versátil que provee la ley argentina.

La comisión nacional de comunicaciones (CNC) regula los servicios postales y de mensajería. Establece la categoría de mensajería urbana como aquella donde se gestiona paquetes de terceros y se hacen entregas en menos de 24 horas. Nuestro emprendimiento se encuadra dentro de ese permiso.

(ver resolución 604-11 de la CNC)

Los empleados se encuadran bajo el convenio 608/2010 de la ASIMM (asociación sindical de motociclistas, mensajeros y servicios).

La administración de la empresa se ubicará en las oficinas que se encuentran junto al warehouse central.

A continuación se describe las principales áreas, cargos y funciones que se establecen en la organización.

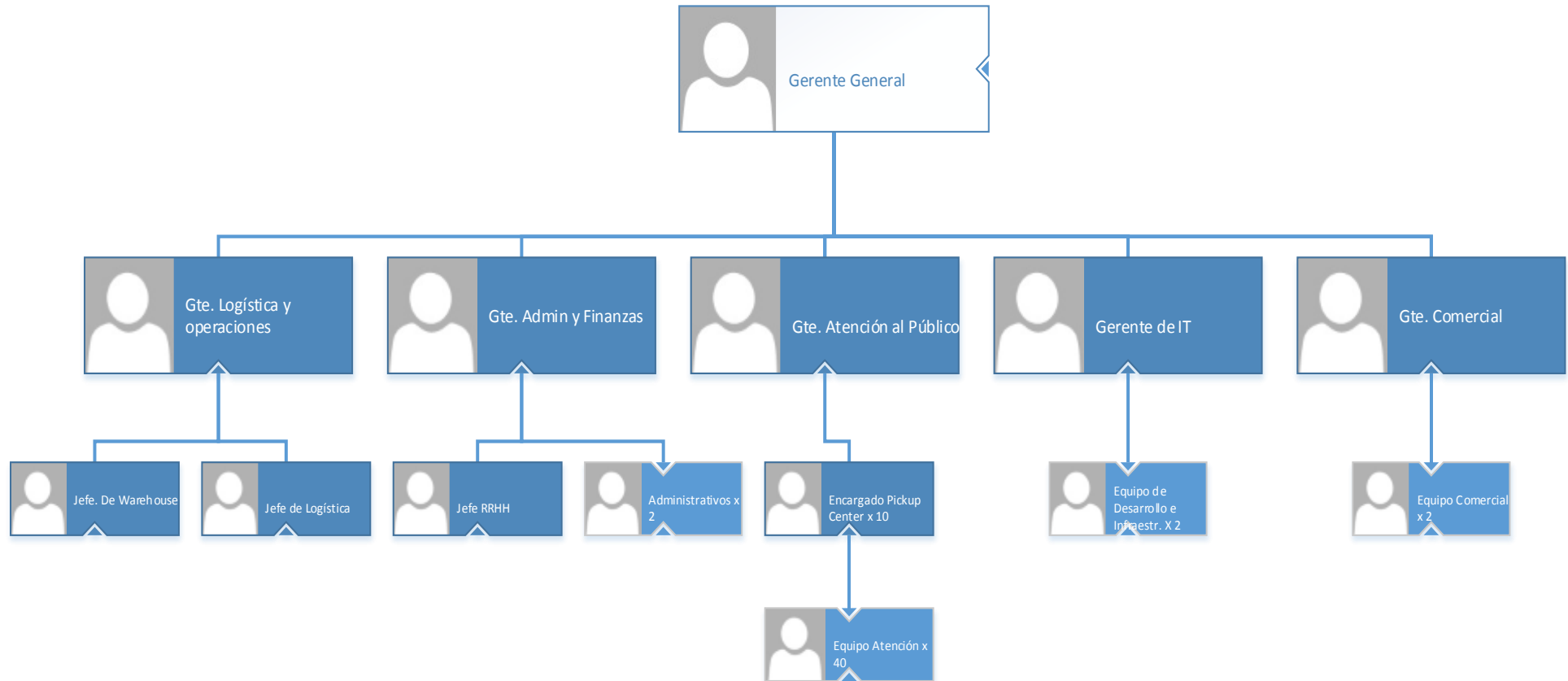


Ilustración 25 - ORGANIGRAMA – ELABORACIÓN PROPIA

Cargos y funciones

Se describen las funciones de las principales líneas de la organización:

Gerente General:

Responsable máximo de la organización. Coordina las demás gerencias, establece y sigue los planes estratégicos. Es miembro del directorio.

Gerente de Logística y operaciones:

Responsable de la administración del warehouse, las funciones de almacenamiento de los microdepósitos y responsable del anillo logístico entre el warehouse y los puntos de entrega. Es miembro del directorio.

Gerente de Administración y finanzas:

Responsable de las finanzas de la empresa y del departamento de administración. Es miembro del directorio.

Gerente de IT:

Responsable por el funcionamiento de los sistemas informáticos, el desarrollo de sistemas nuevos, seguridad informática, la integración informática con los clientes y de dar servicio interno a las demás áreas.

Gerente Comercial:

Lidera el equipo comercial, desarrolla los planes estratégicos y tácticos de ventas. Realiza forecast.

Gerente de Atención al público: Es el responsable por el servicio de retiro y entregas que se realizan en todas los puntos de entrega. Es miembro del directorio.

Jefe de Warehouse: Responsable por la administración del warehouse central.

Jefe de Logística: Responsable de la logística interna entre el warehouse y los depósitos.

Cargos y funciones dentro del microdepósito

Los microdepósitos funcionarán en un horario extendido de 7 AM a 22 hs, lo que da una amplitud de 15 horas diarias.

Se plantean 2 turnos diarios, de 8 horas con horarios rotativos para superponerse en los horarios de mayor tráfico de gente.

En cada turno deberán haber como mínimo 3 empleados en el depósito, idealmente teniendo 4 en los momentos de mayor necesidad.

De los 6 empleados, uno de ellos será el encargado del microdepósito y habrá un subencargado del microdepósito. Los restantes 4 serán operarios. Todos los operarios efectuarán las mismas tareas según el horario (recibir mercadería, preparación de pedidos, atención al público, etc.).

En caso de ser necesario por una demanda puntual más gente en un punto de entrega, podrá rebalancearse el servicio con personal de otro punto.

En momentos de picos de demanda, como puede ser hot sale o black Friday o fiestas de fin de año se contratará personal operativo temporario.

Servicios tercerizados

La empresa tercerizará lo siguiente:

- Estudio contable para las liquidaciones mensuales y anuales.
- Asesoramiento jurídico para las actividades del giro comercial habitual.
- Desarrollo de software para complementar las actividades de desarrollo internas.
- Servicio de mensajería en moto para poder brindar el servicio de entrega a domicilio en el día.
- Consultoría en RRHH para la búsqueda y selección de personal.
- En momentos de picos de demanda, como puede ser hot sale o black Friday o fiestas de fin de año se contratará personal operativo temporario.

VALUACION Y CAPITALIZACION

Introducción

Para valuar el emprendimiento se utiliza el método de Discounted free cash flow.

Para el cálculo de tasa de descuento se utiliza como comparable el beta de sector transportation de la bolsa norteamericana.

Según el detalle que se presenta a continuación, el emprendimiento está valuado en: 2.8 Mill. USD y requiere un seeding de 0.85 millones de USD.

Se espera tener un retorno del 126% si se cumplen las condiciones del plan de negocios.

No se contempla para los primeros 5 años del emprendimiento cambiar capital propio por deuda.

El flujo de fondos demuestra que se obtiene un flujo positivo a partir del segundo año de operaciones.

Se proyecta que las ventas van a ser el primer año de un 20% de la capacidad máxima de ventas posibles con esa estructura de depósitos, el segundo año un 50%, tercer año un 80% para ya a partir del 4to año empezar a utilizar totalmente la capacidad instalada.

Para el análisis de valuación se considera que el tipo de cambio real se mantiene constante a los valores actuales, es decir, que en los próximos 5 años la tasa de devaluación equipara a la inflación en pesos.

Capitalización

Para la capitalización de la empresa se requiere una inversión inicial en el momento cero de 350.000 USD y para el segundo año en capital de trabajo se requieren 250.000 USD adicionales.

Proponemos un seeding inicial de 350.000 USD de los socios fundadores que permita iniciar el negocio con el warehouse y 3 pickup points y organizar luego una ronda de angel investors para capitalizar por 350.000 a 500.000 USD adicionales para expandir el negocio hacia los 10 pickup points y eventualmente a otras ciudades del país.

Según la valuación de la empresa, en 2.8M USD, se propone abrir una primera ronda de capitalización con un valor de punto de: 14.177 USD ofreciendo un descuento del 50% sobre el valor del punto.

Para capitalizar en 500.000 USD los socios iniciales cederían un 35% aproximadamente y mantendrían el control de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Pereiro, L. (2002). *Valuation of companies in emerging markets: A practical approach*. New York: John Wiley & Sons.

Ansoff, I.: *Strategies for Diversification*, *Harvard Business Review*, Vol. 35 Issue 5, Sep-Oct 1957, pp. 113-124

Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

Bayles, D. (2001). *E-commerce logistics and fulfillment: Delivering the goods*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Armstrong, M. (1990). *Management processes and functions*. London: Institute of Personnel Management.

Estrada M. et al (Nov. 2003). *Las nuevas tecnologías de la información y la distribución urbana de mercancías*. *Economía Industrial*, 51,63

CACE (2015). *Estudio Anual de comercio electrónico en la Argentina* [PowerPoint slides]. retrieved from: Cámara Argentina de Comercio Electronico, website: <http://www.cace.org.ar>

CACE (2014). *Estudio Anual de comercio electrónico en la Argentina* [PowerPoint slides]. retrieved from: Cámara Argentina de Comercio Electronico, website: <http://www.cace.org.ar>

ANEXO I FLUJO DE FONDOS DESCONTADO

FLUJO DE FONDOS DESCONTADO						
	0	1	2	3	4	5
Ingresos						
% de Utilización (sobre máximo)		20%	50%	80%	100%	100%
<i>(Cant. Entregas diarias promedio x depósito)</i>		60	150	240	300	300
<i>Ingresos Anuales</i>		\$12.722.100,00	\$31.805.250,00	\$50.888.400,00	\$63.610.500,00	\$63.610.500,00
Egresos						
Inversión Inicial Warehouse	\$2.012.140,00					
Inversión Inicial Microdep.	\$1.050.000,00	\$1.050.000,00	\$1.400.000,00			
Egresos Anuales		\$14.034.120,00	\$20.573.520,00	\$29.292.720,00	\$29.292.720,00	\$29.292.720,00
Amortizaciones		\$160.000,00	\$160.000,00	\$160.000,00	\$160.000,00	\$160.000,00
EBIT	\$-3.062.140,00	\$-2.521.959,80	\$9.671.880,50	\$21.435.920,80	\$34.158.081,00	\$34.158.081,00
Imp. Ganacias	\$-1.071.749,00	\$-1.954.434,93	\$1.430.723,25	\$7.502.572,28	\$11.955.328,35	\$11.955.328,35
NOPAT	\$-3.062.140,00	\$-2.521.959,80	\$8.241.157,26	\$13.933.348,52	\$22.202.752,65	\$22.202.752,65
FCF	\$-3.062.140,00	\$-2.361.959,80	\$8.401.157,26	\$14.093.348,52	\$22.362.752,65	\$22.362.752,65
(in USD)	\$-344.060,67	\$-265.388,74	\$943.950,25	\$1.583.522,31	\$2.512.668,84	\$2.512.668,84
<i>(TC)</i>	8,9	8,9	8,9	8,9	8,9	8,9
TIR	126%	en USD				
WACC	12,51%	Ver Hoja de WACC				
NPV	\$4.239.588,85	en USD				

Valor Terminal	\$15.097.119,28	Crecimiento	3%
Enterprise Value	\$19.336.708,13	in USD	

METODO DE VALUACIÓN PARA MERCADO EMERGENTE (Pereiro)

WACC	40,85%	Ver Hoja WACC
NPV	\$1.601.838,11	
Valor Terminal	\$1.233.629,29	
Enterprise Value	\$2.835.467,39	

Tabla 26 - Flujo de fondos descontados – Elaboración propia

(continuación)

DATOS	
Microdep. Año 0	3
Microdep. Año 1	6
Microdep. Año 2+	10
Tax	35%
TC	8,9
INGRESOS ANUALES	(Máxima venta)
Ingresos Microdepósitos	\$ 62.640.000,00
Ingreso Warehouse	\$ 970.500,00
<i>Total Ingresos</i>	\$ 63.610.500,00
EGRESOS ANUALES	
Egresos Microdepósitos	\$ 2.179.800,00
Egreso Warehouse	\$ 7.494.720,00

**ANEXO II -
Ingresos**

INGRESOS MENSUAL POR MICRODEPOSITO				INGRESOS MENSUAL POR WAREHOUSE	
Retiros Diarios por Deposito	300				
Envíos Diarios a Domicilio	30	10%		Retiro de Devoluciones	\$100,00
Devoluciones Diarias	15	5%	según CACE		
Precio Venta Retiro en Depósito	\$60,00			Stock Administrado Mensual	\$500.000,00
Precio Venta Envío a Domicilio	\$110,00			Cantidad de Devoluciones	100
Precio Devoluciones	\$30,00				
Días abierto por mes	24				
INGRESOS MENSUALES				INGRESOS MENSUALES	
Retiro En Tienda	\$432.000,00			Almac. Stock	\$236.250,00
Envío a Domicilio	\$79.200,00			Devoluciones	\$10.000,00
Gestión de Devoluciones	\$10.800,00				
TOTAL INGRESOS	\$522.000,00			TOTAL INGRESOS	\$246.250,00

Por Pallet

Stock almacenado + de 7 días

En pallets retirados x mes

pallets x 3 semanas x factor ocupación x precio pallet

Tabla 27 - Ingresos anuales – Elaboración propia

EGRESOS MENSUAL POR MICRODEPOSITO		
DATOS		
Alquiler Prom. Local	\$200,00	por m2
Local Promedio	100	m2
Costo Prom	\$20.000,00	
Payroll microdepósito	\$103.000,00	(sale de la otra hoja)
Gastos Varios	\$3.000,00	
Costo Envío a Domicilio	\$30,00	(Esto es el valor de un cadete tercerizado - elogistica)
Cargas Sociales	20%	
EGRESOS		
Alquiler Mensual	\$20.000,00	
Costo Empleados	\$133.900,00	
Gastos Varios	\$3.000,00	
Envíos a Domicilio	\$21.600,00	(ver cantidad de envíos en otra hoja)
Seguro Mercadería	\$4.200,00	
TOTAL EGRESOS	\$181.650,00	

Tabla 28 - Egresos anuales – Elaboración propia

EGRESOS MENSUALES WAREHOUSE

COSTOS OPERATIVOS	
Alquiler Mensual Oficina-Galpón	\$ 28.035,00
Seguro	\$ 5.000,00
Call Center tercerizado	\$ 15.000,00
Servicios	\$ 5.000,00
Consultoría	\$ 15.000,00
Servicios de IT (mant + desarrollo)	\$ 25.000,00
Combustible + Mant. Vehiculos	\$ 6.000,00
Payroll Mensual	\$ 471.900,00
Seguro de Mercadería	\$ 23.625,00
Gastos de Marketing	\$ 30.000,00
EGRESO MENSUAL	\$ 624.560,00

USD x
7 m2

Contable +
Jurídica

camionetas
Ver Hoja de
Payroll

Tasa de Seguro de
Mercadería

2%

ANEXO III - Demanda

% CABA	36%
% GBA	26%
% MIX CABA	65%
% MIX GBA	35%
% CRECIMIENTO ANUAL	60%
% Paquetería chica aplicable	50%

ESTIMACIÓN DE MERCADO Y DEMANDA (en cantidad de operaciones)

	Base 2014	10.800.000	CABA			
<i>(Estimación en unidades de paquetería entregadas)</i>						
AÑO		Inicio de op.				
TOTAL MERCADO (anual)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
EN CABA	46.800.000	74.880.000	119.808.000 0	191.692.800	306.708.480	490.733.568
EN GBA	16.848.000	26.956.800	43.130.880	69.009.408	110.415.053	176.664.084
Zona de influencia (porción CABA + porción GBA)	12.168.000	19.468.800	31.150.080	49.840.128	79.744.205	127.590.728
Mercado potencial diario	15.210.000	24.336.000	38.937.600	62.300.160	99.680.256	159.488.410
<i>Estimación de ventas diarias (ver hoja consolidado)</i>	26406	42250	67600	108160	173056	276890
<i>(en %)</i>		180	450	720	900	900
<i>(en % sobre total de mercado)</i>		0,43%	0,67%	0,67%	0,52%	0,33%
		0,21%	0,33%	0,33%	0,26%	0,16%

Tabla 29 – Estimación de demanda – Elaboración Propia

ANEXO IV

**COSTOS DE PERSONAL –
PAYROLL**

NOMINA WAREHOUSE + OFICINA CENTRAL				NOMINA MICRODEPOSITO			
	SUELDOS BRUTOS			Encargado Deposito	\$23.000,00		
Gerente General	\$45.000,00			Subencargado	\$20.000,00		
Gerente de Logística y operaciones	\$40.000,00			Operarios	\$60.000,00	4	15000
Gerente de Administración y Finanzas	\$35.000,00						
Gerente de IT	\$35.000,00						
Gerente Comercial	\$35.000,00						
Gerente de Atención al Público	\$35.000,00						
Jefe de Warehouse	\$25.000,00						
Operadores Warehouse (x3)	\$45.000,00	15000					
Chofer camioneta x 2	\$50.000,00						
Administrativo	\$18.000,00						
TOTAL	\$363.000,00			TOTAL	\$103.000,00		

Tabla 30 – Payroll – Elaboración Propia

ANEXO V

ESQUEMA DE PRICING

Precio PROMEDIO Venta Retiro en Pickup Center	\$60,00	
Precio Venta Envío a Domicilio < 4 hs	\$110,00	
Precio Devoluciones	\$30,00	
Posición Pallet en el depósito	\$300,00	Posición pallet (1,80 x 1 x 1,10)

Precio por Retiro en Pickup Center	Precio	Demanda
<300 paquetes mensuales	\$65	20%
300 - 3000	\$60	60%
>3000	\$55	20%

PRECIOS DE LA COMPETENCIA

<i>(<50 kg, paquetes chicos)</i>	OCA	URBANO ANDREANI	
Servicio 24 - 48 hs Puerta	\$88,00	\$ 75,00	\$ 90,00
Servicio 48 - 96 hs Puerta a Puerta	\$70,00	\$52,00	\$75, 00
Servicio 48 hs retiro por sucursal	\$50,00	-	
Devoluciones - Logística Reversa	\$70,00	-	

ANEXO VI

INVERSION INICIAL

OFICINA Y WAREHOUSE			POR MICRODEPOSITO	
Deposito de Garantía	\$93.450,00		Deposito de Garantía	\$20.000,00
Comisión por alquiler	\$280.350,00		Comisión por alquiler	\$30.000,00
Instalación del Warehouse	\$1.000.000,00		Instalación - Mobiliario	\$300.000,00
Compra 2 camionetas	\$300.000,00			
Compra de mobiliario	\$100.000,00			
Desarrollo sistema informático	\$400.000,00			
Consultoría Contable y Jurídica Inicial	\$50.000,00		ITEMS AMORTIZABLES - 5 AÑOS	
Consultoría RRHH	\$50.000,00		Compra 2 camionetas	\$300.000,00
			Compra de mobiliario	\$50.000,00
			Microdepósitos - mobil.	\$1.500.000,00
			TOTAL AMORTIZ.	\$1.850.000,00
TOTAL	\$2.273.800,00		TOTAL	\$1.050.000,00

X 3 micro depósitos

Tabla 31 - ESQUEMA DE PRICING e INVERSION INICIAL - ELABORACIÓN PROPIA

ANEXO VII

ANALISIS DE VOLUMETRÍA		
MICRODEPOSITO		
Cajas de Zapato x m2	20	0,05 m3 por paquete promedio (caja de zapatos y media)
Micro Deposito	60	m2
Factor Ocupación	70%	
Cantidad de Paquetes x Microdep.	840	
Venta Diaria Máxima	300	
Días de Stock	2,8	
Valor de Costo de Paquete prom.	250	
Valor Promedio de STOCK	\$210.000,00	
WAREHOUSE CENTRAL		
Cantidad de Microdepósitos	10	
Stock Promedio Almacenado	7	Días
Stock para los Microdepósitos	21000	Paquetes 525 Pallets
Tamaño del Warehouse	1500	m2
Valor Promedio Stock Almacenado	\$5.250.000,00	Posición pallet (1,80 x 1 x 1,10) - 2 M3
Cantidad de Pallets	1500	
ANALISIS TERCERIZACION DE WAREHOUSE		
Costo Pallet x mes	300	
Costo Picking	210	x pallet 10 productos por pallet
Costo Mensual Almacenam.	\$157.500,00	
Costo Picking	\$441.000,00	
TOTAL COSTO MENSUAL	\$598.500,00	

Tabla 32 - Volumetría - Análisis propio

ANEXO VIII - WACC

CALCULO DE WACC

DATOS DAMODARAN

<i>Industry</i>	<i>Beta</i>	<i>D/E Ratio</i>	<i>Tax rate</i>	<i>Unlevered beta</i>	<i>Cash/Firm value</i>	<i>Unlevered beta corrected for cash</i>	<i>HiLo Risk</i>	<i>Standard deviation of equity</i>	<i>Cost of Equity (Damodaran)</i>
Software (Internet)	1,29	5,59%	5,07%	1,22	5,58%	1,29	0,6319	72,48%	9,57%
Transportation	0,86	21,03%	20,08%	0,73	4,11%	0,77	0,3829	42,36%	7,10%
Retail (Distributors)	1,12	48,00%	16,84%	0,80	1,78%	0,81	0,4701	52,06%	8,58%
STD DEV Total MKT	9,56%	US S&P500							
STD DEV Transportation	8,75%	IYT ETF							
STD DEV Argentina Market	29%	Burcap - Pereiro							

Long Term Treasury bond rate =
 Risk Premium to Use for Equity =

2,17%
5,75%

Ke 6,39%

BETA DESAPALANCADO (cero deuda) Transportation

WACC = Ke Suponemos que no tomamos deuda

ANEXO IX - SEEDING

CALCULO DE SEEDING Y 1ra RONDA DE CAPITALIZACIÓN

WACC 40,85%

VALOR EMPRESA	\$ 3.167.832,89	USD		
Seeding Inicial	\$ 350.000,00			
1ra Ronda	\$ 500.000,00	USD		
Descuento en Valuación	50%			
Valor Empresa 1ra Ronda	\$ 1.583.916,45			
% Post Money Investors	31,57%	\$ 31.678,33		
Founders	68,43%			
Valor Punto	\$ 15.839,16			

Tabla 34 - Seeding - Elaboración propia Ilustración 35 - Modelo de atención de colas - Elaboración propia

MODELO DE ATENCION NORMAL - NO

PICO

Inputs:

λ	30
μ	20

Definitions of terms:

- λ = arrival rate
- μ = service rate
- s = number of servers
- Lq = average number queue
- Ls = average number in the system
- Wq = average time spent in the queue (avg. wait in queue)
- Ws = average time spent in the system (avg. wait in system)
- P(0) = probability of zero customers in the system
- P(delay) = probability that an arriving customer has to wait
- ρ = Utilization (fraction of time servers are busy)

Outputs:

s	Lq	Ls	Wq	Ws	P(0)	P(Delay)	ρ
0							
1	infinity	infinity	infinity	infinity	0,000000	1,000000	1,000000
2	1,928571	3,428571	0,064286	0,114286	0,142857	0,642857	0,750000
3	0,236842	1,736842	0,007895	0,057895	0,210526	0,236842	0,500000
4	0,044751	1,544751	0,001492	0,051492	0,220994	0,074586	0,375000
5	0,008631	1,508631	0,000288	0,050288	0,222775	0,020139	0,300000

0,47368421 minutos

MODELO DE ATENCION NORMAL - HORA

PICO

Inputs:

λ	60
μ	20

Definitions of terms:

- λ = arrival rate
- μ = service rate
- s = number of servers
- Lq = average number queue
- Ls = average number in the system
- Wq = average time spent in the queue (avg. wait in queue)
- Ws = average time spent in the system (avg. wait in system)
- P(0) = probability of zero customers in the system
- P(delay) = probability that an arriving customer has to wait
- ρ = Utilization (fraction of time servers are busy)

Outputs:

s	Lq	Ls	Wq	Ws	P(0)	P(Delay)	ρ	
0								
1	infinity	infinity	infinity	infinity	0,000000	1,000000	1,000000	
2	infinity	infinity	infinity	infinity	0,000000	1,000000	1,000000	
3	infinity	infinity	infinity	infinity	0,000000	1,000000	1,000000	
4	1,528302	4,528302	0,025472	0,075472	0,037736	0,509434	0,750000	1,52830189
5	0,354227	3,354227	0,005904	0,055904	0,046647	0,236152	0,600000	0,35422741
6	0,099143	3,099143	0,001652	0,051652	0,048960	0,099143	0,500000	

