



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA

ESCUELA DE NEGOCIOS

MBA – EMBA

TOYSAR

Plan de Negocios

Federico Gustavo Tozzi

Tutor: Matías Dell'Anno Irigoyen

Contenido

1. Resumen Ejecutivo
 - a. Industria
 - b. Oportunidad - Propuesta de Valor
 - c. Valuación y Capitalización

2. La Industria
 - a. Análisis de las cinco fuerzas competitivas del mercado

3. Value Proposition
 - a. Propuesta de valor al consumidor final
 - b. Agregar valor para nuestros proveedores
 - c. Otras alternativas de comercialización

4. Oferta
 - a. Estructura general de ToysAr

5. Mercado
 - a. Clientes
 - b. Decision makers - Influenciadores
 - c. Demanda Potencial

6. Competencia
 - a. Benchmarking

7. Marketing Plan
 - a. Tienda Online: ToysAr
 - b. Pricing
 - c. Comunicación
 - d. Marketing Expenses
 - e. Análisis Integral

8. Plan Operacional
 - a. Infraestructura.
 - b. Costos Operativo

9. Management Team
 - a. Organigrama
 - b. Gastos Administrativos
 - c. Los Talentos

10. Valuación y Capitalización
 - a. Inversión Inicial
 - b. Valor de la Empresa y Resultados

Resumen Ejecutivo

ToysAr es una empresa de **e-commerce** enfocada 100% a la categoría: *Juguetes, Juegos y Entretenimientos* Didácticos.

Industria

Citando la tesis realizada por Santiago José Díaz Vélez, “ToysAr, Investigación de Mercado”, resumimos los principales factores que hacen que este canal y esta industria resulten atractivos:

Fast Facts e-Commerce Argentina:

- Facturación anual del sector: 40.100 M ARS.
- Crecimiento anual: +62% (estimado para 2015: +58%).
- Gasto promedio: AR\$ 2.864.

Por otro lado según el Centro de Estudios para la Producción, las ventas de juguetes en Argentina superaron los 350 millones de USD en 2014 con un crecimiento interanual del 13% en promedio. De las ventas de juguetes en 2014 menos del 15% se vendió a través de internet, es decir, poco más del **50 millones de dólares se vendieron por este canal**.

Fast Facts Industria del Juguete:

- Facturación anual del sector: 350 M USD¹.
- Crecimiento promedio anual: +13%.
- Gasto promedio: AR\$ 400².

La **conclusión** de Santiago Díaz Vélez es que **más de la mitad de la demanda está actualmente desatendida** por no contar con un servicio confiable, de calidad y que ofrezca variedad al cliente (mercado potencial 78 millones adicionales a los 70 millones de dólares de que se compran hoy en día por internet).

Oportunidad - Propuesta de Valor

Basándonos en el análisis del mercado de la tesis que tomamos de referencia, con cerca de 600 encuestas realizadas, entendemos que nuestro **valor y diferencial** sobre el que se basa el Business Plan tiene como sus principales pilares:

- Ser un **canal exclusivo de comercialización de Juegos y Juguetes** para la República Argentina.
- La marca es dedicada y enfocada al e-commerce: todas las acciones se basarán en la mejora continua de este canal.

¹ Informe Industria de Juegos y Juguetes CEP (Centro de estudios de la Producción) en base a CAIJ (Cámara Argentina de Industria del Juguete)

² Fuente: <http://www.webretail.com.ar/nota/crece-la-demanda-de-juguetes-por-el-boom-de-las-promociones/id/12825#.VbZR22B8DM8.email>

- No se trata meramente de un intermediario que despacha productos, sino que apuntamos a ser una empresa *especializada en la oferta de juguetes a través del canal e-commerce*. Este será uno de nuestros pilares de *comunicación*.
- Acceso a productos de la categoría que hoy no se encuentran fácilmente tanto en calidad como en cantidad.
- *Cobertura a nivel nacional*, facilidad de recibir en domicilio y/o retirar en sucursales de correos.
- Relevancia en la *atención al cliente* tanto en la pre como en la pos venta.
- Transmitir, con todos estos puntos alineados, como factor clave del éxito: la **confianza**.

Entendemos entonces que es la **confianza** el factor determinante para nuestra estrategia, que será transmitida desde el comienzo y considerada para cada una de las acciones y en cada una de las etapas del desarrollo del negocio a lo largo de toda la cadena.

Valuación y Capitalización

La **inversión inicial** para este proyecto es de 225.000 USD que *será recuperada al cuarto año* de operación de la empresa, siendo el **VAN** de 2.993.211 USD con una **tasa de descuento** del 20% y su **tasa de retorno** a 10 años de 68,7%.

	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	648,706	1,011,592	1,577,477	2,459,918	3,835,995
Costos Variables	-330,840	-505,796	-772,964	-1,205,360	-1,879,638
Utilidad Bruta	317,866	505,796	804,513	1,254,558	1,956,358
Marketing	-134,771	-186,059	-248,498	-341,812	-364,340
Operaciones	-178,350	-178,350	-178,350	-178,350	-178,350
Administración	-104,550	-87,750	-87,750	-87,750	-87,750
Otros	-38,922	-60,696	-94,649	-147,595	-230,160
IIBB	-9,536	-15,174	-24,135	-37,637	-58,691
EBITDA	-148,263	-22,233	171,132	461,414	1,037,068
Amortizaciones	-2,333	-2,333	-2,333	-2,333	-2,333
EBIT	-150,596	-24,566	168,798	459,081	1,034,734
Inversión Inicial	-225,000				
Desarrollo Web	-8,000				
Working Capital	-80,000				
Equipos Oficina	-7,000				
Caja/Reservas	-130,000				
IIGG		-	-	-59,079	-160,678
Intereses		-5,750	-5,750	-5,750	-5,750
Utilidad neta	-225,000	-156,346	-30,316	103,969	292,653
Fujo de Caja	210,000	53,654	23,338	127,307	419,959

Confiados en el proyecto, los socios aportarán 75.000 USD cada uno, solicitando a inversores 50.000 USD a cambio del 20% de la compañía y los 25.000 USD restantes a través de un préstamo del Banco Nación (TNA 23%, 2015).

La Industria

Para lograr un análisis concreto y sintético del canal e-commerce dentro de la industria del juguete (donde hace foco este plan de negocios), tomaremos como referencia las conclusiones de la tesis de Santiago José Díaz Vélez citada a continuación:

“E-commerce Juguetes - Argentina.

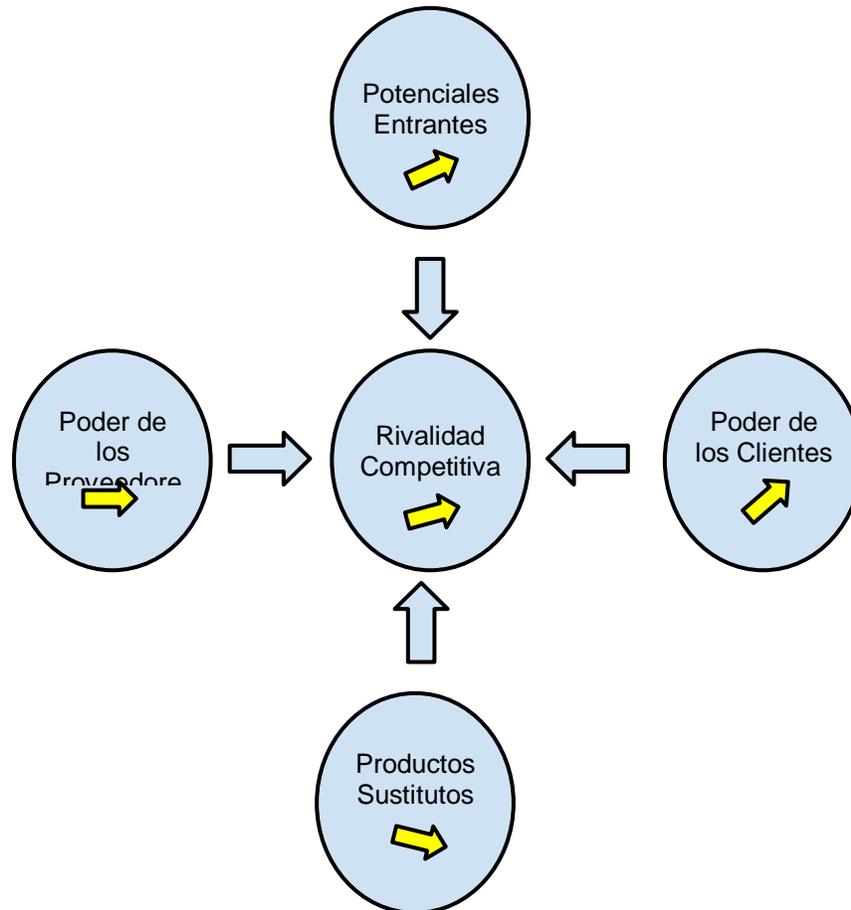
Viendo las dos industrias por separado, encontramos varias oportunidades e indicadores positivos. Como describimos al principio, ahora analizaremos el nicho de la industria que nos compete: *el canal de e-commerce categoría juguetes en Argentina.*

Destacamos los siguientes puntos que representan oportunidades en este sector:

- La Facturación de la categoría juguetes y juegos en el canal es de AR\$580 Millones (año 2014) con un crecimiento respecto del año anterior de más del 65% (en 2013 fue de AR\$350 Millones).
- Como ocurre con otras industrias dentro del e-commerce, es escasa la presencia hoy de un sitio 100% vertical dedicado al segmento “juguetes”.
- El juguete es una industria cuyo crecimiento acompaña el demográfico, mientras que el e-commerce presenta un crecimiento interanual en los últimos 5 años del 50,3%, tendencia que se seguirá manteniendo (gran potencial de mercado).
- La oferta de juguetes es escasa y carece de buenos precios ya que gran parte de sus costos son logísticos.
- Hay una clara falta de tiendas sofisticadas en el interior del país, donde tampoco hay fuerte presencia de cadenas de jugueterías.
- La cobertura a nivel nacional es bastante precaria y en varias plazas (del interior principalmente) resulta imposible conseguir variedad y calidad de juguetes.
- Podemos concluir que no existe desarrollo dedicado ni es considerado aún como “canal relevante” el e-commerce para la industria del juguete.”

Análisis de las cinco fuerzas competitivas del mercado - (Porter)

En complemento con dicho análisis y resumiendo los distintos factores en una matriz, decidimos realizar el análisis de las fuerzas competitivas del mercado.



1. Rivalidad Competitiva:

El e-commerce para la industria del juguete presenta una *competitividad media/alta* pero, a su vez, muchas oportunidades ya que no hay grandes jugadores dedicados y enfocados a esta categoría. E-commerce en auge hace prever más competidores tanto del mundo offline como del online que ingresen a la industria, aumentando la pelea por el share de los e-shoppers.

De los informes se desprende que *para la industria* del juguete en Argentina, *el e-commerce es un canal marginal* y a su vez para los grandes jugadores de e-commerce del país los juguetes son un producto de

venta marginal, es ahí donde vemos la oportunidad para ingresar como un canal dedicado a una industria específica.

2. Poder de negociación de los clientes:

El *poder de los clientes es medio* en la industria del juguete ya que no disponen de mucha oferta ni cobertura (no hay grandes cadenas en el interior por ejemplo). En muchos casos no compran directamente por no tener acceso. Por otro lado, entendemos que este poder de compra *tiende a medio* teniendo en cuenta el canal e-commerce donde los e-shoppers se encuentran cada vez más informados y a su vez pueden decidir dónde, cómo y cuándo comprar.

3. Potenciales entrantes:

Como primera observación podríamos decir que las *barreras de ingreso son bajas* al no existir claramente un sitio totalmente dedicado a la categoría por lo que acceder al canal resultaría fácil para un potencial entrante.

El gran diferencial y barrera está en que no será fácil desarrollar la categoría sin enfocarse en la misma lo que demandaría muchos recursos tanto hablando de tiempos así como de presupuestos de marketing para lograr una fuerte competencia. Podemos concluir entonces que para potenciales entrantes *las barreras de entrada son medias*.

4. Poder de los proveedores:

Los proveedores de las marcas más relevantes de la industria como: Hasbro, Mattel, Lego, Antex (Playmobil) y Fisher Price serán los que más poder tengan a la hora de las negociaciones con ToysAr ya que sobre estas marcas se apalancará gran parte de la estrategia de marketing.

Así también, cabe agregar que los proveedores de productos más genéricos (nacionales y/o importados) que también traccionan ventas, se verán más debilitados a la hora de las negociaciones por la condición de los productos que ofrecen.

En lo que a tecnología respecta, sólo para mencionarlo, existen varios posibles proveedores con reputación por lo que, si bien cuentan con cierto poder, el mismo es mínimo por las posibilidades de cambio que presentan sus competidores (son principalmente empresas de software, housing y soluciones de e-commerce customizables que abundan y funcionan muy bien).

5. Amenaza de los sustitutos:

Nuevas tecnologías pueden resultar una amenaza para el canal pero no tan relevante viendo el direccionamiento a nivel mundial.

Las tendencias en países más desarrollados permiten ver que no tendrían mucho poder posibles sustitutos (e-commerce incluiría en su espectro los desarrollos tecnológicos como ocurre con el m-commerce que forma parte del mismo canal).

Por todas las oportunidades que detectamos (como demanda insatisfecha en el interior por ejemplo) vemos también que los canales sustitutos (supermercados y jugueterías) resultan no ser una amenaza sino por el contrario una oportunidad para crecer en participación y atracción de ese público hacia este canal.

Value Proposition

Propuesta de valor al consumidor final

La propuesta de “ToysAr” apunta a brindar soluciones y aportar valor para:

- Quienes quieran comprar un juguete y no sepan donde;
- Quienes no tengan tiempo para hacerlo;
- Quienes no encuentren ni cantidad ni calidad a la hora de comprar juguetes;
- Así como también a aquellos que estén acostumbrados a utilizar los canales habituales para efectuar las compras (jugueterías y supermercados) y puedan descubrir y entender sobrados argumentos para efectuar las compras a través del canal online (e-commerce).

Nuestro **valor y diferencial** sobre el que se basa el Business Plan tiene como sus principales pilares:

- Ser un **canal exclusivo de comercialización de Juegos y Juguetes** para la República Argentina.
- La marca es dedicada y enfocada al e-commerce: todas las acciones se basarán en la mejora continua de este canal.
- **Comunicar el respaldo de una corporación dedicada a la oferta de juguetes** pura y exclusivamente a través del canal e-commerce. No se trata meramente de un intermediario que despacha productos.
- Acceso a productos de la categoría que hoy no se encuentran fácilmente tanto en calidad como en cantidad.
- **Cobertura a nivel nacional**, facilidad de recibir en domicilio y/o retirar en sucursales de correos.
- Relevancia en la **atención al cliente** tanto en la pre como en la pos venta.
- Transmitir, con todos estos puntos alineados, como factor clave del éxito: la **confianza**.

En conclusión entendemos que la **confianza** es el factor determinante para nuestra estrategia, que será transmitida desde el comienzo y considerada para cada una de las acciones y en cada una de las etapas del desarrollo del negocio a lo largo de toda la cadena.

Agregar valor para nuestros proveedores

Vemos también como oportunidad al desarrollar un negocio dedicado al canal online por una industria como la del juguete que prácticamente no lo considera y/o lo tiene olvidado, poder generar un fuerte **atractivo para los proveedores** (fabricantes de juguetes) que se traducen en oportunidades entre las cuales destacamos:

- **Apalancar las ventas** a través de un canal que para ellos es prácticamente nulo;
- **Llegar con la marca a todo el país** de la mano de la cobertura nacional que proponemos;
- Exposición de la marca en el sitio contemplado como **nuevo medio** donde la misma se comunica;

- **Nuevo canal** para exhibir la marca que se potenciará de la mano de todas las visitas y usuarios que se vayan generando e irán aumentando progresivamente.

Entendemos es importante tener en consideración estos puntos como propuesta de valor tanto para la negociación en la etapa inicial así como también a futuro, donde el canal trayendo resultados también deberá ser considerado como un medio para la estrategia de marketing de los proveedores y puedan ser comercializadas y/o negociadas entonces las diversas ubicaciones como hoy ocurre con los supermercados y sus góndolas.

Otras alternativas de comercialización

Como consecuencia de lo que se irá generando a través del crecimiento del sitio, tanto en calidad como en cantidad de usuarios, surgen además de lo recién mencionado, la posibilidad de comercializar la **base de datos** que tendrá diversos insights que pueden ser obtenidos a través de todo el minucioso estudio de la información que se puede obtener de los usuarios que naveguen en ToysAr.

Oferta

Estructura general de ToysAr

En base a lo analizado, expondremos diferentes descripciones y análisis que serán tenidos como referencia a la hora del desarrollo del sitio ToysAr. Esta instancia tiene como objetivo mostrar conceptos generales que luego serán profundizados oportunamente en Marketing Plan.

En pos de una navegabilidad amigable y fácil tendremos, en la columna izquierda, las principales **categorías** como podemos ver a continuación:



Principais categorias em

- › **Moda e Acessórios**
Moda Feminina, Moda Masculina, Calçados
- › **Automóveis e Veículos**
Carros, Acessórios e Peças, CD Player para Carro, DVD Player para Carro, GPS
- › **Bebês e Cia**
Caminho para Bebê, Cadeira para Auto, Fraldas, Berço, Cama, Mesa e Banho para Bebê
- › **Brinquedos e Games**
Bicicleta, Consoles, Jogos para Video Game
- › **Casa e Decoração**
Cama, Armário / Guarda-Roupa, Colchão, Sofá

16 anos, 16 prêmios, 16 chances de você ganhar!

CLIQUE AQUI E PARTICIPE!

Assista a campanha

Entendemos que esto, a su vez, permitirá realizar diferentes **filtros** que lleven más rápido a elegir el producto por el que el usuario esté interesado.

Seguindo con los puntos más relevantes que ofrecerá ToysAr, será fundamental el **buscador** esté visible y sea efectivo y rápido, como se muestra en estos ejemplos:

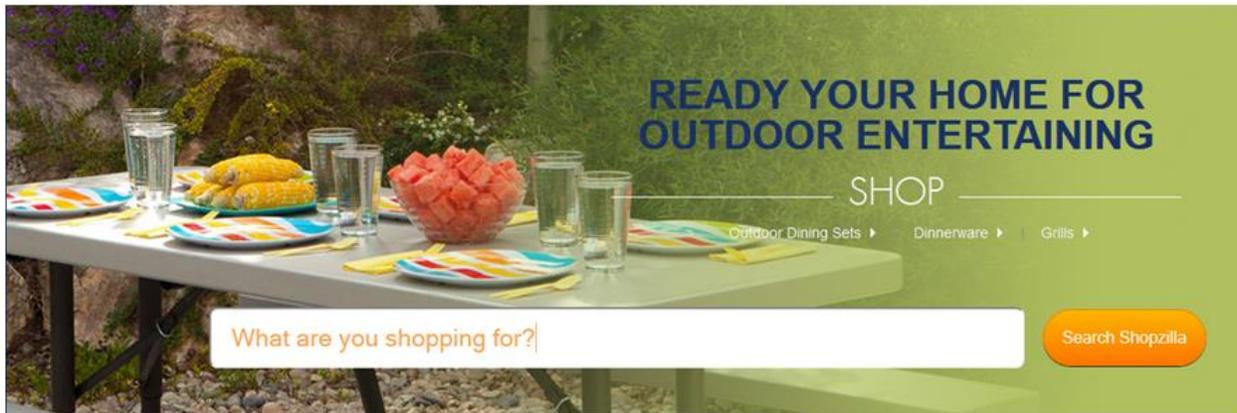
pricegrabber
Smart Shopping Anytime Anywhere

Welcome Sign in or Register

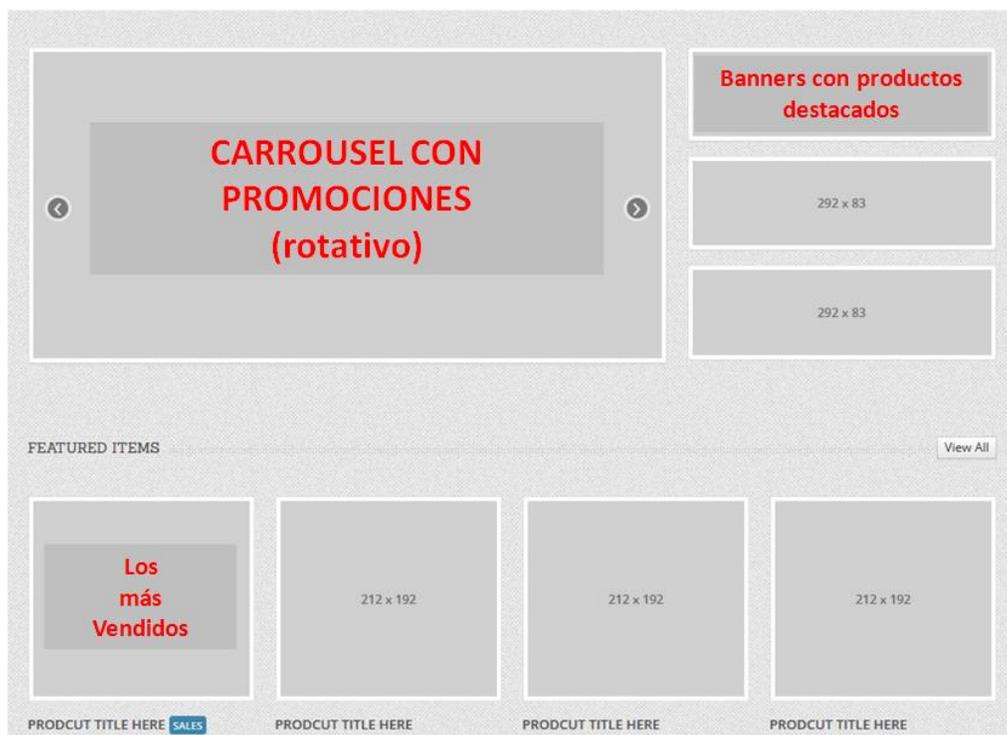
Shop and Save on Millions of Products.

Search

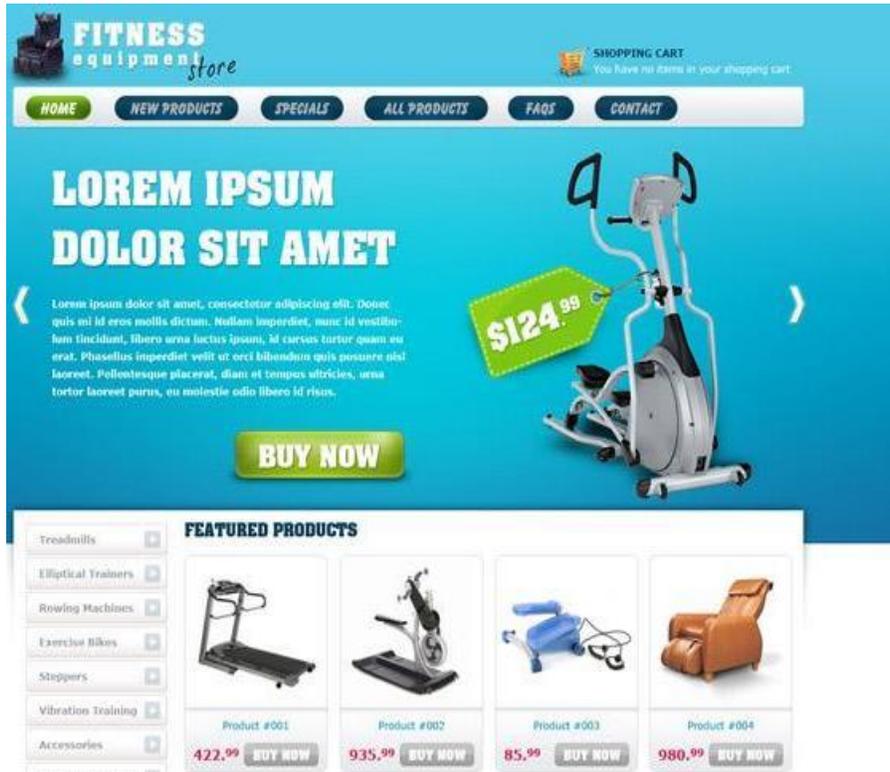
- Appliances
- Auto Parts
- Babies & Kids
- Books
- Cameras
- Clothing
- Computers
- Electronics
- Flowers & Gifts
- Furniture
- Grocery & Gourmet
- Health & Beauty
- Home Improvement
- Indoor Living
- Industrial Supply
- Jewelry & Watches
- Magazines
- Movies
- Music
- Musical Instruments
- Office
- Pets
- Software
- Sporting Goods
- Toys
- Video Games



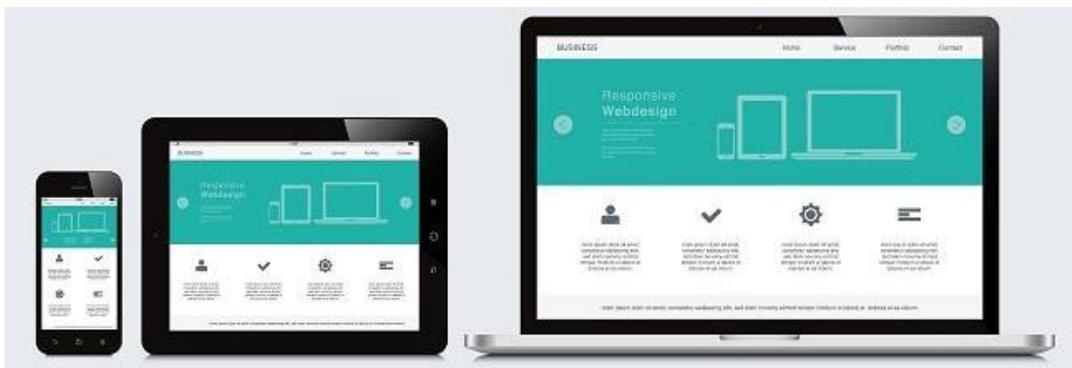
El sitio contará con diversas posiciones promocionando sus productos, novedades, ofertas y toda acción que incentive la fidelización, el tráfico y las compras. Todo esto, siempre será centrado en la **confianza** que transmitirá la marca ToysAr desde su inicio. A continuación distintas estructuras que contemplan estas posibilidades:



Tanto el diseño arriba detallado como el que se muestra a continuación muestran las estructuras estandarizadas que persiguen los objetivos que desde ToysAr estamos buscando y, como antes mencionamos, luego serán detallados con mayor profundidad:



Como luego explicaremos, también el sitio será responsive (adaptable a los distintos dispositivos) y, en lo que a apariencia **mobile** principalmente y de **tablets** de ToysAr respecta, estaremos considerando las siguientes alternativas como referencia:





Todos estos desarrollos siempre contemplarán las tendencias que el comercio digital genere, tanto nuevos dispositivos así como tecnologías.

Mercado

Cientes

Es amplio el rango de clientes que actualmente compra juguetes a través del canal online y mucho más amplio aún los potenciales que actualmente utilizan los otros canales pero paulatinamente van e irán entendiendo y aprovechando todos los beneficios de comprar a través del canal online, es decir, conociendo las bondades del e-commerce.

Por lo visto a través de la investigación que hemos estado realizando, detallada en “La Industria” (al principio de este documento), sabemos que los canales de mayor peso para la industria del juguete resultan ser las jugueterías y los supermercados; y es entonces a cuyos clientes atraeremos y atacaremos para aprovechar el potencial de este canal digital en pleno auge.

En resumen, además de atacar y competir por el mercado específico de clientes que actualmente compran juguetes a través del canal online, el cliente potencial (nuestro prospect) que buscaremos también será *aquel que tenga el hábito de realizar las compras a través de los otros canales* (antes mencionados). Esto da cuenta de un mercado potencial más que interesante (desarrollaremos más adelante este punto detallando la *demanda potencial*).

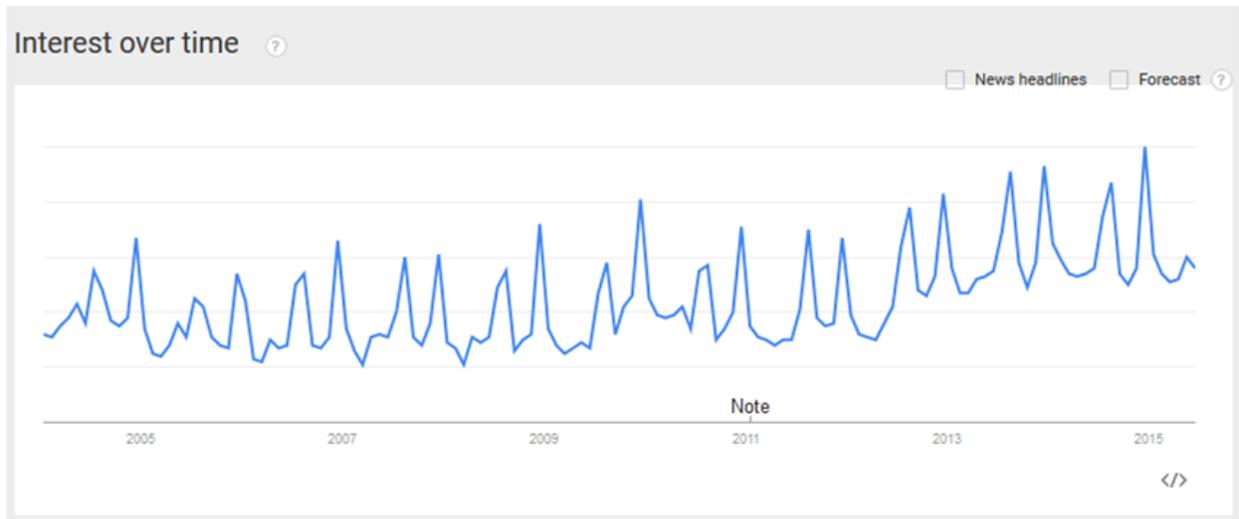
Decision makers - Influenciadores

El tipo de público al que nos dirigimos (por cierto amplio, como mencionáramos más arriba) principalmente se trata de compras/regalos efectuados entre familiares, con mayor preponderancia de **tíos, abuelos y padres** que suelen hacer este tipo de presentes ya sea como costumbre (por así decirlo, entendiendo un “mimo”) y/o obligación, como ser eventos particulares del año como las fiestas, cumpleaños y día del niño (punto sobre el que hablaremos a continuación). Consideramos a ellos los decision makers, es decir, los que hacen que la compra sea efectiva y tienen el poder de hacerla lógicamente.

Por otro lado, también será de suma importancia entender la relevancia que tienen los niños en la comunicación que se efectúe ya que muchas veces resultan ser ellos grandes *influenciadores* a la hora de la compra y finalmente suelen ser el *consumidor final*.

En relación con el párrafo anterior, un punto a tener en consideración y que vale la pena destacar a la hora de pensar en nuestro mercado potencial es que la demanda claramente es estacional con dos fuertes picos: **Día del niño** (segundo domingo de agosto) y hacia fin de año con **Navidad** y, unos días más tarde **Reyes**. Se puede agregar que, según la Encuesta CEP, la primera fecha representa el 32,5% de la facturación anual de las empresas relevadas, mientras que la segunda se lleva el 47,1%.

Este gráfico de resultados de búsqueda de Google, dentro de la categoría “Juguetes” (vincula todas las palabras claves usadas) nos muestra y afirma la clara tendencia estacional de esta demanda con dos picos por año, lo que muestra una correlación con la demanda:



Fuente: <http://www.google.com/trends/explore#q=Juguetes&geo=AR&cmpt=q&tz=>

Por otro lado, en relación a las diferentes búsquedas dentro de la categoría Juguetes en e-commerce, es una herramienta muy útil la que utiliza Mercado Libre, donde se puede ver la presencia entre los principales resultados tanto de juguetes tradicionales como de las principales marcas, a ser esto considerado en el desarrollo del negocio, más puntualmente en la estrategia de marketing.

Lo más buscado > Juegos y Juguetes

Armas de Juguete	Lo más buscado en Juegos y Juguetes			
Autos de Juguete	1. juguetes	11. my little pony	21. cubo rubik	31. globos metalizados
Cartas y Naipes	2. playmobil	12. triciclos infantiles	22. hot wheels	32. disfraz
Disfraces y Cotillón	3. lego	13. peppa pig	23. monopatin	33. lego city
Juegos	4. juguetes nenas	14. juguetes didacticos	24. globos	34. autos bateria
Juegos de Aire Libre y Agua	5. transformers	15. peluches	25. furby	35. nerf
Juguetes	6. mesa pool	16. monster high	26. scalextric	36. lego star wars
Modelismo	7. metegol	17. munecos	27. munecas	37. juguetes nena
Muñecas	8. cotillon luminoso	18. mesa ping pong	28. auto bateria	38. metegoles
Muñecos y Accesorios	9. cotillon	19. tobogan	29. cama elastica	39. karting pedal
Peloteros y Castillos	10. barbie	20. juegos mesa	30. disfraces infantiles	40. barbies
Películas Infantiles				
Soldados de Plomo				
Vehículos en Miniatura				
Vehículos para Niños				
Otros				

Fuente: http://tendencias.mercadolibre.com.ar/1132-juegos_y_juguetes

Siguiendo el análisis de los Insights que podemos identificar a través de Google, vemos que las plazas que generan el mayor tráfico en la categoría, además de Buenos Aires, son: Santiago del Estero, Santa Cruz, Jujuy, Chubut y Formosa, lo que demuestra el gran potencial de demanda que hay en el interior del país.



Fuente: <http://www.google.com/trends/explore#q=Juguetes&geo=AR&cmpt=q&tz=>

Respecto al **NSE** (Nivel Socio Económico), en primera instancia podemos decir que atacaremos los **diversos niveles y sectores** que deseen tanto productos premium (de precio alto) así como productos más genéricos y/o de bajo precio, ya que es así de amplio el espectro en lo que a la industria del juguete respecta.

Demanda Potencial

Respecto de la dimensión del mercado, según menciona Santiago Díaz Vélez en su tesis, se desprende que: "...poco más del **50 millones de dólares se vendieron por este canal**, estimación que se alinea con la antes mencionada por la C@CE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico)."

Agregado a eso, también la investigación concluye "... si partimos del supuesto de que la penetración promedio del e-commerce es del 37%, es decir y que brindando un servicio confiable, se pudieran capturar todos los consumidores que hoy compran por internet otros artículos, pero no juguetes, se desprende que actualmente existe un mercado potencial 79.5 millones adicionales a los 50 millones de dólares de que se compran hoy en día por internet. En conclusión consideramos que más de la mitad de la demanda está actualmente desatendida por no contar con un servicio confiable, de calidad y que ofrezca variedad al cliente."

Consideraremos estas cifras de mercado a la hora de hacer el análisis financiero-económico del negocio ("Valuación y Capitalización").

Competencia

Benchmarking

Tomando el análisis de los distintos jugadores y el estudio de mercado (encuesta) realizados en la tesis de referencia para este Plan de Negocios, seguiremos bajo el patrón de contemplar y analizar a los competidores por industria y por canal, teniendo en cuenta también los insights obtenidos en la encuesta realizada oportunamente.

Consideramos entonces que las siguientes son las principales variables a la hora de realizar una comparación respecto de los principales competidores (antes descritos):

- Confiabilidad: grado de confianza que genera en el consumidor.
- Posicionamiento en el canal: cómo está posicionada la marca en el canal e-commerce.
- Posicionamiento en la industria: cómo está posicionada la marca en la industria del juguete.
- Flexibilidad: capacidad de responder a la demanda. Indicadores: variedad productos en stock / capacidad de conseguir producto puntual.
- Cobertura: capacidad de llegar a cualquier consumidor en el país. Indicadores: poblaciones a las que se tiene acceso / velocidad de entrega
- Liderazgo en costos: composición dentro del costo del producto relacionado con los costos fijos. Indicador: Costos fijos sobre volumen de ventas.
- Servicio: calidad de atención antes, durante y después de la venta.

El siguiente cuadro muestra un análisis comparativo respecto de los competidores mencionados y nos permite entender a dónde apuntamos a estar ubicados respecto de ellos en cada uno de los puntos y, en base a esta información, desarrollar la estrategia del negocio y tener mejores herramientas para la toma de decisiones.

Factor	Ponderación	El Mundo del Juguete		Cebra		Mercado Libre		Avenida		Jumbo		DIA		Coto	
		Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor
Confiabilidad	20%	10	2,0	9	1,8	5	1,0	10	2,0	8	1,6	6	1,2	7	1,4
Posicionamiento en el canal	12,5%	5	0,6	3	0,4	10	1,3	8	1,0	6	0,8	7	0,9	6	0,8
Posicionamiento en la industria	12,5%	10	1,3	9	1,1	5	0,6	0	0,0	6	0,8	6	0,8	6	0,8
Flexibilidad	15%	8	1,2	8	1,2	9	1,4	4	0,6	5	0,8	2	0,3	5	0,8
Cobertura	15%	6	0,9	4	0,6	9	1,4	8	1,2	9	1,4	8	1,2	8	1,2
Liderazgo en costos	5%	6	0,3	5	0,3	5	0,3	7	0,4	9	0,5	10	0,5	9	0,5
Servicio	20%	8	1,6	8	1,6	5	1,0	8	1,6	7	1,4	5	1,0	6	1,2
Total	100%		7,9		7,0		6,8		6,8		7,1		5,8		6,5

De acuerdo a la tabla a los resultados que arroja el Benchmark, los principales esfuerzos económicos se harán en la *confiabilidad* y en el *servicio*. Esta conclusión muestra total congruencia con lo planteado inicialmente al ver la oportunidad de negocio, así como también con la investigación empírica realizada

 UNIVERSIDAD
TORCUATO DI TELLA ESCUELA DE NEGOCIOS – **MBA**

Federico Gustavo Tozzi

por Santiago José Díaz Velez. Desarrollaremos a continuación el Plan de Marketing basado en estos argumentos.

Marketing Plan

El negocio de ToyAr estará basado en la **confianza** como premisa y base de toda acción que se planifique dentro de la estrategia integral. Es por ello que todos los componentes del plan de marketing serán pensados por y para el cliente, quién será finalmente el gran aliado de nuestro éxito a través de la reciprocidad de esta palabra clave. Describiremos entonces los distintos componentes de este Plan de Marketing.

Tienda Online: ToysAr

En la página web www.toysar.com.ar desarrollaremos una plataforma transaccional, es decir, una tienda online donde se puedan realizar compras de juguetes y juegos. Será de gran valor la posibilidad de acceder en cualquier momento y en cualquier lugar del país, efectuando la compra con la tranquilidad de recibirlo en el domicilio que se desee.

Contemplaremos en una primera etapa una versión **mobile**, ya que será desarrollada la tienda en html5, por lo que podrá ser utilizada a través de smartphones. Cabe mencionar el requisito de que esta versión mobile sea responsive, es decir, que se adapte y pueda ser vista en todo tipo de dispositivos. Posteriormente, en una segunda etapa a partir del año 3, contaremos y una APP propia.

Variedad de Productos

En base a lo investigado y con el objetivo de ser referente en la categoría del canal (e-commerce de juguetes y juegos), concentrará una amplia variedad de productos para satisfacer los distintos tipos de necesidades y segmentos, tanto demanda de productos premium así como productos más genéricos y/o de bajo precio.

Contenido

El sitio estará pensado para una *fácil y rápida navegación*, haciendo la búsqueda del usuario simple y efectiva, siendo este atributo fundamental para el negocio y de posibilidad y necesidad de monitoreo constante para su mejora y evolución a través del tiempo.

En pos de lo antes mencionado, presentará www.toysar.com.ar tres soluciones indispensable que facilitarán la navegabilidad del sitio y permitirán llegar a la compra de manera simple y rápida, ellos son:

- Categorías: muñecos, juegos de mesa, a radio control, etc.
- Filtros: precio, descuento, edad, marca, niños, niñas, etc.
- Buscador: inteligente, predictivo e intuitivo que lleve al usuario a conseguir rápidamente un resultado sobre la búsqueda deseada.

Cada uno de los productos que se presenten tendrá una *fotografía que será de gran calidad* y, a su vez, diferentes tomas que permitan entender al producto como “si estuviera en la mano” del usuario. Agregado a esto, habrá una precisa *descripción* tanto de los materiales y la fabricación del mismo todo pensado en simplificar y evacuar las diversas dudas y/o consultas respecto al uso que pudieran surgir. Complementando la descripción también estarán las *Reviews* de clientes que hayan comprado los productos para generar así mayor confianza por parte de los potenciales compradores.

A la hora de efectuar los *pagos*, siempre buscaremos la simplificación para el usuario y que todo permita y facilite la compra, por lo que se ofrecerán diferentes alternativas de pago como tarjetas y cupones de pago.

Por último, contaremos con un **centro de atención al cliente** que brinde respuestas relacionadas con los productos, el estado de pedidos y cualquier otra información que el usuario necesite, generando así otro canal de comunicación que refleje el respaldo del negocio y potencie la confianza.

Operadores Logísticos

En pos de tener una óptima cobertura, siguiendo la premisa general de la estrategia de generar confianza, vamos a desarrollar diversos Acuerdos con Operadores logísticos ya integrados y con vasta experiencia tanto en su industria como en la del e-commerce, dónde sus servicios ya están directamente integrados a los carritos de compras (tiendas online de e-commerce) y funcionan de manera automática resultando así una óptima solución tanto para las plataformas así como para los clientes (e-shoppers).

Pricing

El precio es un aspecto clave a la hora de posicionar el negocio, ya que consideramos que tener un precio competitivo con un standard de calidad dado, es un aspecto clave a la hora de la selección del canal por parte del consumidor.

La estrategia de pricing es *remarcar los precios con un porcentaje por sobre su costo*, creemos que al tener una composición de costos fijos menor, debido al sistema de distribución y logística mucho menor que las grandes jugueterías podríamos tener un precio menor al de las jugueterías.

En promedio apuntamos a tener un mark up menor para las marcas internacionales importadas y para los productos fabricados en Argentina remarcar con un porcentaje mayor a fin de tener mejores márgenes. Sabiendo entonces que el pricing se basa en “*costo x 2*” (es decir, 100% de margen) como regla de mercado y que, si bien hay precios sugeridos, se pueden ajustar los mismos según la estrategia lo amerite, el mark-up que utilizaremos para nuestra estrategia de pricing será:

Marcas internacionales: 90%.-

Fabricantes locales: 110%.-

De esta forma lo que intentamos es hacer una *estrategia de penetración a través de las grandes marcas* con el fin de poder apalancar el resto de los productos con mejores márgenes.

Cabe agregar que el mix de productos será de iguales cantidades entre los nacionales y los importados (50% y 50%).

Comunicación

En lo que respecta a la comunicación, la estrategia estará *basada en el ecosistema online*, teniendo en cuenta que estarán allí nuestros principales compradores. Según lo antes descrito, encontraremos no sólo quiénes son e-shoppers habituales, sino también aquellos que sean usuarios de internet y estén permeables a tener su experiencia de compra online a través de nuestro sitio. En ambos casos, estamos hablando de mercados en constante crecimiento y evolución con todo el potencial que esto implica.

Consideraremos ciertos puntos claves dentro de la estrategia, orientados a la performance (obtener resultados de todo lo que se invierta):

- Search Marketing, Analytics, Adwords, SEO: centrado en las herramientas que brinda Google, haremos hincapié en todas las acciones que vayan en pos de mejorar el ROI del negocio. Esto es tanto para la atracción de tráfico hacia el sitio (SEO y SEM) como el análisis de lo que ocurre con el usuario dentro de nuestra tienda. Siempre se buscará trabajar en mejorar el ratio de conversión, es decir, la proporción entre usuarios que ingresen a la tienda y quienes efectivamente realicen una compra.
- Social media: desarrollaremos una fan page en Facebook y acciones de *community management** para sacar provecho de este medio, que permita tanto dirigir tráfico a la tienda así como para comunicar diversas promociones y/o noticias vinculadas a la industria que permitan desarrollar un vínculo con los seguidores y mostrar que la marca transmite confianza.
- Retargetters y Redes de Afiliados: planificando en este tipo de acciones y con la premisa de estar orientados a resultados, es que ambos nos permiten tener una inversión medida ya que estará siempre sujeta a resultados.
- Medios online: la estrategia será para tener presencia tanto en medios dirigidos a niños como su posterior seguimiento (antes mencionado el retargeting) en el resto de la navegación, donde se entiende que el adulto compartió su dispositivo (tablet, notebook, etc.) con un niño y luego continuo haciendo uso del mismo.

Cabe agregar que, dentro de lo planificado, será importante generar un acuerdo con un medio de comunicación local de cierto peso lo que nos permita por tener visibilidad y exposición de la marca y a su vez esto refuerce en aportar confianza.

Dentro del sitio ToysAr promoveremos e incentivaremos la participación de nuestros usuarios y la mejora constante de los indicadores a través de lanzamientos, *ofertas* y *pre-venta de lanzamientos* logrando acuerdos de primeras marcas y/o masivos.

Todas las acciones irán dirigidas y serán planificadas entendiendo quiénes son nuestros clientes tantos los *decision makers* como los *influenciadores* tal como detallamos en “Mercado - Clientes”.

Inversión Publicitaria

Durante los dos primeros años la comunicación será agresiva en pos de generar reconocimiento de marca, incremento constante de tráfico y fidelización de usuarios. Como antes mencionamos, todas estas acciones seguirán el objetivo también de que el resultado final sea una venta (*conversión*).

A partir del año 3, fijaremos como objetivo porcentual para el budget de publicidad el 20% de las ventas que será reinvertido, con un análisis constante de resultados. Proyectamos que el ROI ya estará ampliamente mejorado en relación a los dos primeros años y que el negocio ya empezará a tomar vuelo.

A modo de referencia, en el escenario del Año 1, para llegar al objetivo anual de ventas de USD 648.706 y con una inversión proyectada de USD 134.771, lo planificamos de la siguiente forma:

Total	Personal	Promociones y Descuentos	Publicidad	Branding
USD 134.771	USD 19.500	USD 64.871	USD 20.400	USD 30.000

El presupuesto destinado como objetivo a lograr ventas, es decir, orientado a performance, lo obtenemos de la suma de “Promociones y Descuentos” y “Publicidad”, siendo el total USD 85.271.-

Como comentamos al principio de este punto, dentro del ecosistema online estaremos realizando la inversión orientada a generar conversiones (ventas).

En líneas generales, definiremos las campañas a través del modelo de compra más tradicional para generar tráfico calificado: CPC (de la sigla Costo Por Clic). En promedio, de manera *pesimista*, calculamos que estaremos pagando un **CPC de 0,12 USD**, por lo que el tráfico a lo largo del año alcanzará un total de **710.592 usuarios**.

El **ticket promedio** en la categoría juguetes de e-commerce (según informes anual de la C@CE) es de AR\$ 510, que al Tipo de Cambio de \$ 13 representa **USD 39,23.-**

El otro factor que nos resta considerar, para terminar de explicar la ecuación, es la **Tasa de Conversión** (como explicamos oportunamente es la relación entre usuarios que ingresen a la web y quienes efectivamente realicen una compra) que, siguiendo con los estándares de la industria y los informes generados por la C@CE, es de un 3%. Nosotros tomaremos, considerando el aprendizaje una Tasa de **2,60 %**.

Entonces la ecuación para lograr el volumen de ventas proyectado es la siguiente:

$$\begin{aligned} \text{Total Ventas Año 1} &= \text{Usuarios del Sitio} * \text{Tasa de Conversión} * \text{Ticket Promedio} \\ \text{Total Ventas Año 1} &= 719.592 * 2,60 \% * \text{USD } 39,23 = \text{USD } 724.803. \end{aligned}$$

El objetivo planteado entonces podría superarse pero entendemos, por diversos factores, es lógico contemplar un excedente por cualquier inconveniente que pudiera surgir.

Cabe agregar que el presupuesto de *Branding* será usado como complemento con campañas de display (banners) en diversos sitios de redes donde USD 30.000 nos permitirán tener una fuerte presencia de marca dentro del ecosistema digital (tal como planteamos al inicio del plan.

Marketing Expenses

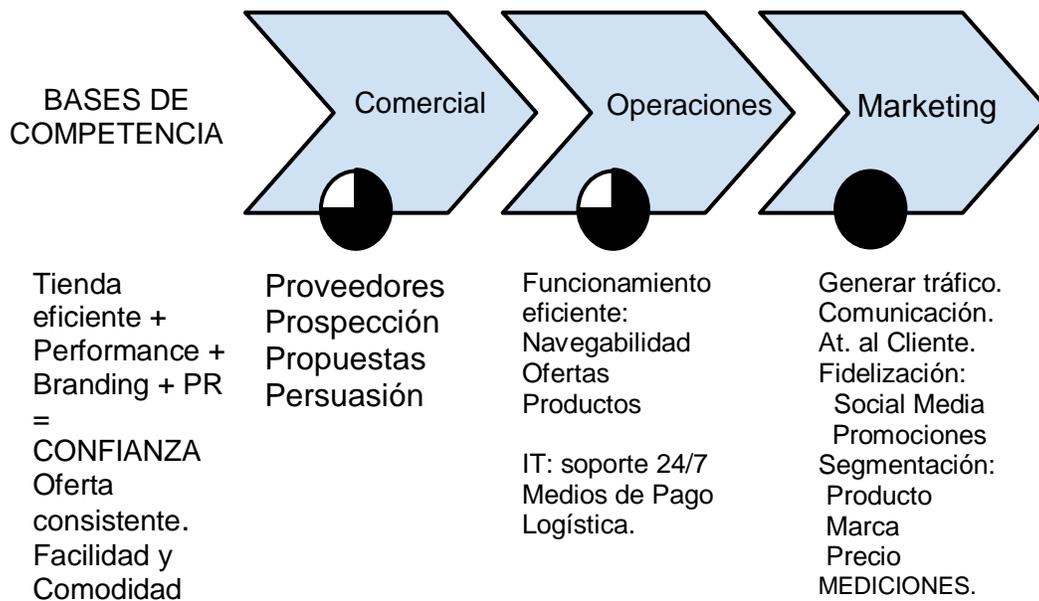
En línea con los objetivos descritos y la estrategia de marketing, presentamos a continuación como será la evolución de la inversión para el Business Plan:

	2016	2017	2018	2019	2020
Total Marketing	134,771	186,059	248,498	341,812	364,340
<i>Personal</i>	<i>13,000</i>	<i>23,000</i>	<i>26,900</i>	<i>30,280</i>	<i>30,280</i>
<i>Atencion Al Cliente</i>	13,000	13,000	16,900	20,280	20,280
<i>Diseñador</i>		10,000	10,000	10,000	10,000
<i>Seg. & ART</i>	<i>6,500</i>	<i>11,500</i>	<i>13,450</i>	<i>15,140</i>	<i>15,140</i>
<i>Promociones & Desc.</i>	<i>64,871</i>	<i>101,159</i>	<i>157,748</i>	<i>245,992</i>	<i>268,520</i>
<i>Branding & Com.</i>	<i>30,000</i>	<i>30,000</i>	<i>30,000</i>	<i>30,000</i>	<i>30,000</i>
<i>Publicidad</i>	<i>20,400</i>	<i>20,400</i>	<i>20,400</i>	<i>20,400</i>	<i>20,400</i>

Análisis Integral

Factores Claves del Éxito

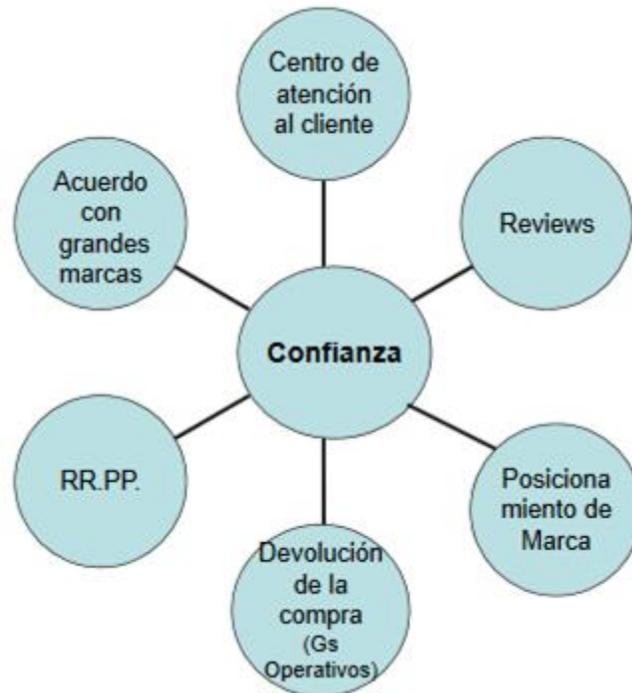
En complemento con los análisis presentados en durante la investigación de mercado, la demanda y lo definido en el plan de Marketing, presentamos el siguiente gráfico con un análisis integral del negocio de ToysAr mostrando los Factores que resultan relevantes en las distintas instancias.



Como se puede ver en el gráfico, la base de la competencia consideramos está centrada sobre la confianza que se logrará respondiendo de manera eficiente en cada una de las instancias, por lo que resultan relevantes tanto las acciones desde comercial (compras) para tener una oferta acorde, las acciones de operaciones que impliquen tener un e-commerce eficiente así como también, más fundamentales aún, las que surjan desde marketing para enfocarse en lograr cada vez resultados más rentables, es decir, ventas que se generen optimizando la inversión.

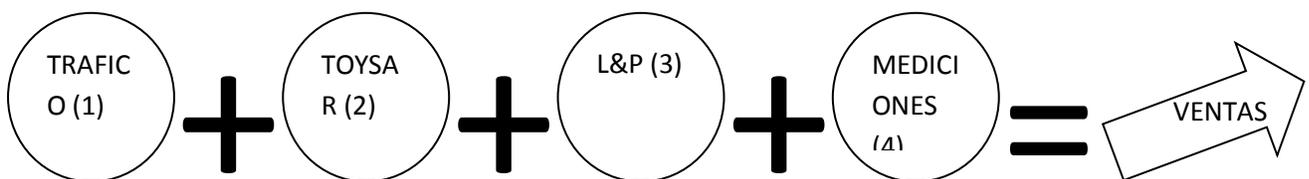
Servicios que rodean el producto = confianza

En el siguiente gráfico describimos los pilares sobre los que se sustentará ToysAr para posicionarse, como mencionamos antes en el canal y en la industria, siempre brindando **confianza**:



ToysAr - Tienda rentable

Para entender claramente cada una de las instancias antes descritas y tener una clara visualización del negocio de ToysAr, presentamos el siguiente esquema. Es objetivo del mismo, entender cuáles serán los requisitos sobre los cuales basarnos para que esta tienda online, es decir, este e-commerce vertical, resulte optimizada y repercuta en ser rentable:



1) Trabajar sobre cada Campaña
 Sistema de Control de Publicidad (ROI)
 Indicadores de Loyalty
 %Nuevos vs %Recurrentes
 Fugas – Rebotes

2) ACCESIBILIDAD del usuario : pocos clics conversión.

AUTOGESTIONABLE con CONTENIDOS atractivos para el potencial comprador.

DINAMISMO: mantener actualizado el sitio.

CONVERSION: entender que, como y donde busca comprar el usuario.

3) LOGISTICA & PAGOS:

Brindar :

Seguridad;

Confiabilidad;

Facilidad;

Diversidad.

Logística: cobertura, efectividad, tracking, garantías, seguridad, tools integración.

4) Mediciones:

fuentes de origen, Tiempo de permanencia, keywords, puntos de fuga, ctr, conversiones, satisfacción del cliente.

Plan Operacional

Infraestructura.

Dentro del proyecto de ToysAr, podemos distinguir dos dimensiones de infraestructura. Por un lado la infraestructura online, definido por todos los activos que se encuentran en la nube, el diseño web y los circuitos y conexiones que transitan los usuarios de nuestro servicio y por otro todo el resto de los activos tangibles, ya sea el depósito y hubs por los cuales circularán los productos como también donde se llevarán a cabo las tareas de administración.

Infraestructura Online

En primer lugar ToysAr, contará con una **plataforma web almacenada en la nube** para evitar los costos de almacenaje físico y mantenimiento de sistemas. Las ventajas que vemos en este tipo de almacenaje es que solo se paga solo por el uso, es decir reduce la capacidad ociosa de los equipos, sino que además se terceriza de las tareas de mantenimiento de la plataforma.

Otra de las principales ventajas, sobretodo en el start up, es que los programadores y diseñadores gráficos que estarán desarrollando la web en distintos aspectos en el mismo momento podrán hacerlo en espacios geográficos diferentes. Es importante mantener coordinados los esfuerzos de los distintos actores que interactúan sobre el diseño de la plataforma.

Consideramos que **el diseño es un punto clave para el éxito** ya que será la cara visible del negocio, ponderamos en el mismo la sobriedad, la calidad la estética y la estabilidad, a fin de **transmitir a los usuarios la mayor confiabilidad** a la hora de realizar sus compras.

La página Web

Se desarrollará una tienda online, conocida como e-commerce, que será autogestionable, con contenido dinámico y una estructura tal cual fue descrita en la sección “Value Proposition”, donde se mostrarán las **marcas bien posicionadas** dentro del mercado tales como HASBRO, LEGO y MATTEL, con el fin de apalancar la confianza del usuario al ingreso en la página web. Es importante generar un primer impacto visual en el usuario, para que siga adelante con su consulta y/o posible compra.

Infraestructura y distribución

ToysAr basa su servicio en logística y distribución, por lo que también es un punto clave el manejo de los espacios físicos.

Para esto, consideramos que las principales empresas de logística como principal socio ya que estas actualmente ofrecen servicios especializados en el canal On line. Las empresas que proveen este servicio actualmente son Correo Argentino, Andreani y OCA.

Una de las principales ventajas de estas empresas es que poseen gran capilaridad y cobertura territorial integrando sus tradicionales servicios postales con los servicios de almacenamiento y transporte de cargas.

Los servicios que serán tercerizados a empresas logísticas serán :

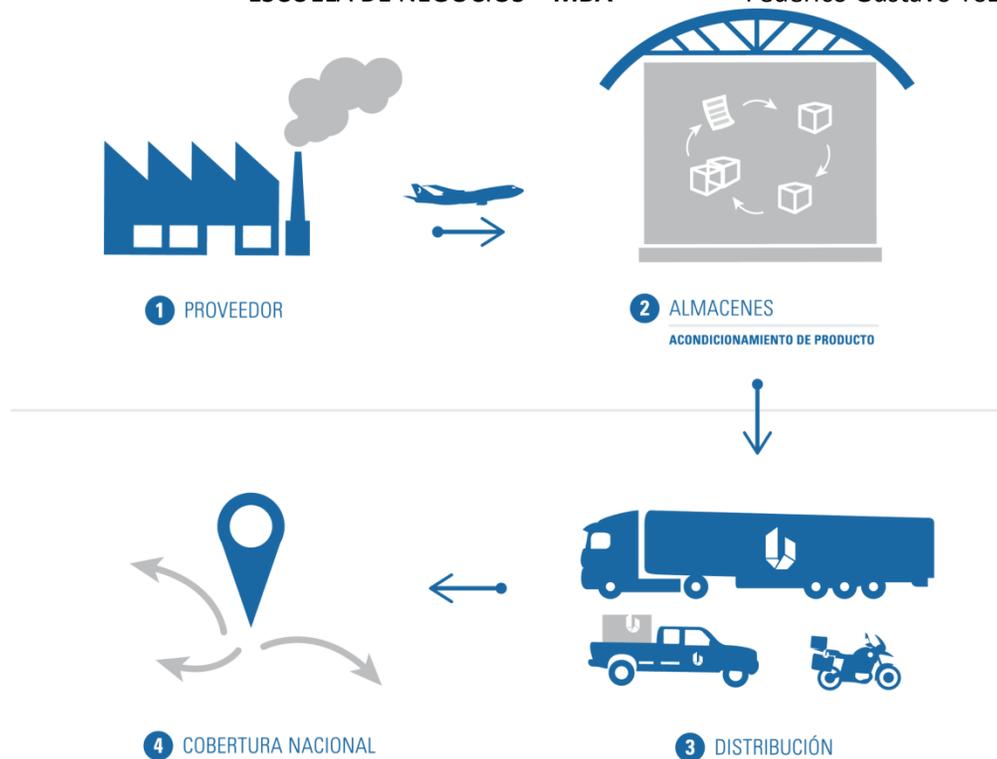
- **Pick up y recepción de Mercadería:**
 - Control de mercadería recibida
 - Coordinación y adecuación vehicular para cada necesidad de retiro.
 - Retiros y entregas a domicilio y servicios interplantas.

- **Cross Docking:** Es decir manipulación de mercancías que están en tránsito. Esto permite que se disminuyan el tiempo y los costos de movimiento de los productos en los diferentes puntos de venta o distribución.

- **Almacenamiento:** Las plantas logísticas ofrecen el equipamiento adecuado y un sistema de gestión de almacén WMS (Warehouse Management System), que registra todos los acontecimientos y acciones en la recepción, procesamiento, almacenamiento de productos y preparación de pedidos. El sistema WMS también registra la ubicación exacta de la mercadería almacenada en las plantas.

- **Preparación de Pedidos:**
 - Armado de packs/kits en packaging especializados.
 - Encintado, Estampillado y etiquetado.
 - Termosellado.
 - Recepción de órdenes de pedido y preparación de despachos con documentación asociada.
 - Estadísticas.

- **Distribución:** Programación de Transportes y consolidación las operaciones de transporte y rutas de distribución.



Tanto la demanda como el tráfico online serán medidas estadísticamente a fin de mantener los mínimos niveles de stock en el mismo. La estacionalidad de la demanda es otro de los factores de éxito por lo que **la planificación y la previsibilidad de los stocks es crucial.**

Otro **punto clave** para este negocio además de la credibilidad y confianza, es **la relación con nuestros proveedores de juguetes.** El servicio que ToysAr planea brindar tiene como piedra fundamental los proveedores de productos (es decir los juguetes) y de servicios (o sea la logística).

Para lograr el éxito es necesario tener proveedores de productos y servicio de clase mundial, por eso serán elegidas empresas de logística que puedan cumplimentar con las expectativas en lo que respecto a indicadores de eficiencia de entrega, a fin de que los productos lleguen a destino en tiempo y forma ya que tal como mencionamos varias veces, es esencial garantizar a nuestros usuarios máxima confiabilidad y seguridad en el servicio que les estamos brindando.

Proceso de Compra

A continuación se describirá brevemente el diseño administrativo de una operación de ToysAr:

1. El cliente entra en la página, selecciona el producto y hace una compra.
2. Se realiza el pago a través de la plataforma de medios de pago integrada.
3. El SKU se envía a destino a través del operador logístico.
4. Se envía la factura por correo electrónico.
5. Se hace un pedido de feedback (días de entrega pactados vs reales, estado del ítem, etc.)
6. Por último, el usuario completará la “review” correspondiente.

Costos Operativos

Para el cumplimiento en el largo plazo del Plan de Operaciones, contemplamos los siguientes costos:

	2016	2017	2018	2019	2020
Total Operaciones	178,350	178,350	178,350	178,350	178,350
Personal	32,500	32,500	32,500	32,500	32,500
COO	32,500	32,500	32,500	32,500	32,500
Seg. & ART	16,250	16,250	16,250	16,250	16,250
Infraestructura	33,600	33,600	33,600	33,600	33,600
Alquiler Oficina	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600
Alquiler Deposito	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
Logistica	84,000	84,000	84,000	84,000	84,000
ComEx - Aduana	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
Flete & Mov. Merc.	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
Empresa Logistica	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
Mant. Web / Plat.	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000

Management Team

Para llevar a cabo correctamente el Business Plan, consideramos clave los recursos humanos, en sintonía con las tendencias actuales, *la gestión del talento*. Para ello definiremos cada uno de los roles y las responsabilidades que serán parte fundamental de ToysAr:

CEO (Chief Executive Officer)

Será quien *marque el rumbo del negocio* y tenga la sensibilidad para entender cuándo, dónde y cómo será necesario realizar acciones estratégicas en la compañía.

Reportará a los accionistas, pregonando siempre por la *rentabilidad del proyecto*.

Dentro de sus responsabilidades estará el *funcionamiento integral del negocio* incluyendo liderazgo y coordinación de todas las áreas.

Internamente velará por el buen resultado de los *indicadores “duros”* así como por transmitir hacia afuera la confianza que inspira ToysAr, esto como pilar de sus acciones de *Relaciones Públicas*. Dentro de la consideración y relevancia de “marcar el rumbo del negocio”, tendrá a su cargo la ejecución del **Plan de Marketing**, con foco en la *confianza* como camino hacia generar ingresos, y la negociación y acuerdos con proveedores (**Compras**), siendo su soporte para el primer caso el COO, mientras que para el segundo el Jefe de Administración.

Será responsabilidad el diseño del sitio (un diseñador free-lance será contratado oportunamente) y todas las acciones que incentiven el tráfico a la página, la navegación y fidelización de usuarios así como, el punto más relevante, la *conversión*.

Ventas: los ingresos que se generen en el negocio serán un factor clavey sobre lo que debe velar permanentemente. Como se mencionara anteriormente, estará contemplado en el Plan de Marketing como uno de sus pilares.

Por último, no menos importante en línea con todo lo antes mencionado, estará bajo su mando el departamento de **Atención al Cliente** a través del que se retroalimentará en complemento con todos los indicadores que las campañas online traigan para cumplir con el proceso de “construir - medir - aprender y ajustar”. En primera instancia, durante los dos primeros años, será una persona totalmente dedicada, mientras que luego se empezará a tercerizar a través de un call center a su cargo.

COO (Chief Operation Officer)

Para esta posición será clave la visión generalista de la organización y su funcionamiento, es decir, *la operación en su conjunto*. Es quien debe estar 100% alineado al CEO y las estrategias generales del proyecto ya que de él depende gran parte del negocio.

Se encargará de distintas instancias de la cadena de abastecimiento, pasando por las plataformas de *Medios de Pago* (Mercado pago, PayU, etc) y que el producto vendido llegue a destino en tiempo y forma, es decir, los *acuerdos con los Operadores Logísticos* (OCA, Andreani, etc.).

Entendiendo lo crítico que resulta el seguimiento de las operaciones en este negocio:

- El COO deberá estar en permanente *comunicación* con las acciones de Marketing para estar informado de lo que *transmite el mercado* así como el impacto de las acciones del pasado y de las que se planifiquen a futuro.
- Tendrá a cargo las acciones vinculadas a IT, todas en la actualidad muy automatizadas y robustas con soluciones como la de Amazon services (que serán utilizadas)
- En línea con el punto anterior, las tareas de IT son: *desarrollo, mantenimiento y evolución del sitio*. Todo esto en la actualidad resulta ser fácil de manejar y se cuentan con soluciones sólidas y con mucho nivel de respuesta.
- Es importante que desde su implementación el sitio presente un *correcto funcionamiento*, el margen de errores sea mínimo (tendiendo a nulo).
- En línea con el Plan de Marketing, todo el desarrollo tendrá como objetivo que la *navegación sea fácil y rápida*, impactando así en una muy buena experiencia.

Por último, el COO tendrá dentro de su budget la posibilidad de, para algunas tareas puntuales y necesarias (serán pocas) contratar un *programador*.

Jefe de Administración

Tres áreas estarán bajo su responsabilidad:

- Administración & Finanzas
- RRHH (en los primeros años de la empresa son tareas administrativas vinculadas al personal)
- Legales*

Todas estarán alineadas en pos del cumplimiento de los indicadores económico-financieros sobre los que reportará al CEO.

*Como suele ocurrir en la industria, el departamento de Legales será tercerizado a un estudio que principalmente será utilizado al comienzo del proyecto para:

Inscripción en la IGJ de “ToysAr Sociedad Anónima” (costo de USD 2000) por única vez que incluye:

Libros contables

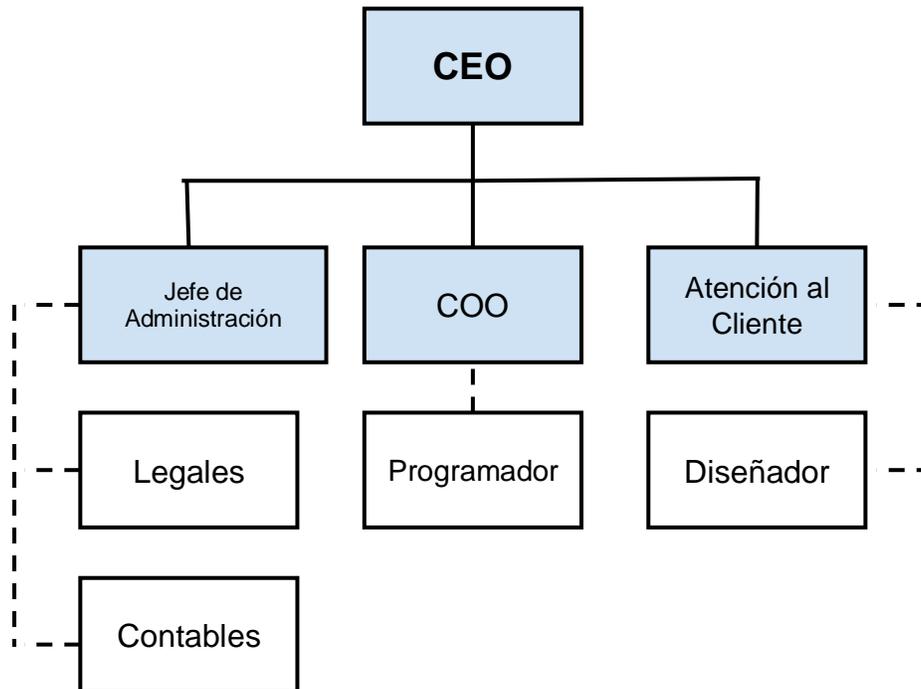
Registros de Marca (USD 500)

Trámites varios para el Inicio de actividades.

El Jefe de Administración generará reportes frecuentemente lo que permitirá una buena comunicación en la organización del status del negocio, así como también estar atento y ser reporte en cierta forma del COO y sus posibles necesidades en materia administrativa y financiera.

Organigrama

Graficando las tareas antes descritas, el cuadro de la organización de ToysAr se vería de la siguiente forma:



Gastos Administrativos

Según la descripción de las distintas posiciones y responsabilidades dentro de la organización, detallamos los gastos correspondientes a la gestión administrativa a continuación:

	2016	2017	2018	2019	2020
Total Administracion	104,550	87,750	87,750	87,750	87,750
Personal	58,500	58,500	58,500	58,500	58,500
CEO	39,000	39,000	39,000	39,000	39,000
Jefe Adm.	19,500	19,500	19,500	19,500	19,500
Seg. & ART	29,250	29,250	29,250	29,250	29,250
Serv. Adm.	16,800	16,800	29,400	29,400	29,400
Contables	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Legales	2,400	2,400	15,000	15,000	15,000
Servicios	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000

Los Talentos

Federico Gustavo Tozzi cuenta con una amplia experiencia en Negocios Digitales (tanto Online como Mobile) a nivel local y regional, encontrándose en la búsqueda permanente de generar nuevas ideas y proyectos que se traduzcan en negocios.

Se destacan en su carrera, sus últimas dos posiciones donde empieza a ejercer cargos de management, siendo primero Gerente Comercial en Ámbito Financiero, responsabilizándose tanto de la comercialización de los medios gráficos como de los sitios online del Grupo Ámbito y luego, fuertemente vinculado al mundo del e-commerce, se desempeñó como Gerente Comercial - Región Sur en Buscapé Company.

Federico es Licenciado en Marketing y Administración de Empresas (Universidad CAECE) y se encuentra finalizando el MBA en la Universidad Torcuato Di Tella.

Santiago Díaz Vélez, Licenciado en Administración de la UBA y finalizando MBA de la Universidad Torcuato Di Tella ha desempeñado mayormente en áreas de Market Research e Inteligencia de Negocios.

Actualmente lidera el equipo de Bayer de Inteligencia de Negocios para Cono Sur, cuenta con una vasta experiencia en análisis competitivo y de mercado, lo que aporta un soporte analítico al desarrollo del proyecto permitiendo detectar insights y oportunidades para su posterior desarrollo en acciones de Marketing concretas.

Santiago tiene un perfil netamente analítico y se encuentra en búsqueda de proyectos independientes y entiende que se está involucrando ante una gran oportunidad.

Board Members

Matías Dell'Anno Irigoyen es Licenciado en Publicidad de la UCES y MBA de DiTella.

Siempre vinculado al mundo digital, Fue Director de medios de E-Volution, Consultor en LatinManagers y Director de negocios en IFL. Actualmente es Director de Relevance y Axon (ambas empresas dedicadas a la industria digital), miembro de la comisión directiva de Interact y docente de la Universidad de San Andrés, la UP y la UCES.

Matías decide sumarse al proyecto aportando su expertise de entrepreneur así como académico.

Otros

Expertos en e-commerce vertical: también participan de este proyecto como asesores. Cuentan con vasta experiencia en desarrollos de negocios en América Latina y, agregado a esto, con un caso de éxito actual de un sitio de e-commerce vertical sobre el que se busca aprovechar al máximo el know-how para este nuevo proyecto.

Fabricante e Importador de Juguetes: Tenemos llegada directa y se ha participado en algunas reuniones con un empresario de la industria donde, por diversos motivos, coincide en que se trata de una gran oportunidad y, por este motivo, también contamos con su aporte.

Valuación y Capitalización

Inversión Inicial

La inversión inicial que se necesita para este proyecto son 225 mil dólares, de los cuales se destinarán 8 mil al desarrollo web, 80 mil destinados a la compra de mercadería y stock (working capital) a fin de mantener 3 meses de stock, 7 mil serán para equipos de oficina y equipamientos y se dejarán 130 mil dólares líquidos en caja y reservas para las operaciones de la empresa.

La inversión inicial será aportada de la siguiente forma:

- Los socios: 75 mil dólares cada uno a los que corresponderá el 80% de la compañía (35% a cada uno).
- Inversionistas externos: 50 mil a cambio del 20% de la compañía. Los inversionistas externos, no tendrán acciones con derecho a voto dentro del directorio.
- Banco: se tomará un crédito del Banco de la Nación Argentina de 25 mil dólares a una tasa del 23%.

La inversión será recuperada al cuarto año de operación de la empresa, pudiendo cancelar o reinvertir el dinero para ampliar las operaciones del negocio.

Valor de la Empresa y Resultados

En cuanto a los flujos de caja, el primer y el segundo año se esperan flujos negativos hasta que se estabilicen las ventas, a partir del tercer año los flujos empiezan a ser positivos.

El Valor Actual Neto (VAN) del proyecto con una tasa de descuento del 20% (mayor a $E(r_j)$) es de 2.993.211 USD a 10 años, siendo este un número más que interesante para atraer a posibles accionistas y bancos.

La tasa de descuento utilizada en este caso vendrá dada por la tasa de costo de oportunidad de los accionistas siguiendo el modelo CAPM:

$$E(r_j) = r_f + \beta_{jm} E(r_m - r_f)$$

donde:

(r_f) Rendimiento libre de riesgo, que tomaremos 3%, con la referencia de la tasa de interés del un bono del tesoro de Estados Unidos a 30 años. En el caso de los países emergentes a este termino se le suma el riesgo país, para el caso de Argentina será 524 puntos básicos.

β_{jm} Es el riesgo no diversificable del mercado donde actúa la empresa a ser valuada, en este caso tomaremos el beta de la industria del retail online: 1.58

(r_m) Rendimiento del mercado promedio, tomaremos el S&P 500: 7%

$E(r_j)$ es la tasa de rendimiento esperada de capital sobre el activo que después del calculo es: 19%

En cuanto a la tasa de retorno a 10 años, también con una tasa de descuento del 20%, la proyección es de 67.69%, siendo también este indicador muy atractivo para captar interesados en el proyecto.

		2016	2017	2018	2019	2020
Ventas		648,706	1,011,592	1,577,477	2,459,918	3,835,995
Costos Variables		-330,840	-505,796	-772,964	-1,205,360	-1,879,638
Utilidad Bruta		317,866	505,796	804,513	1,254,558	1,956,358
Marketing		-134,771	-186,059	-248,498	-341,812	-364,340
Operaciones		-178,350	-178,350	-178,350	-178,350	-178,350
Administracion		-104,550	-87,750	-87,750	-87,750	-87,750
Otros		-38,922	-60,696	-94,649	-147,595	-230,160
IIBB		-9,536	-15,174	-24,135	-37,637	-58,691
EBITDA		-148,263	-22,233	171,132	461,414	1,037,068
Amortizaciones		-2,333	-2,333	-2,333	-2,333	-2,333
EBIT		-150,596	-24,566	168,798	459,081	1,034,734
Inversión Inicial	-225,000					
Desarrollo Web	-8,000					
Working Capital	-80,000					
Equipos Oficina	-7,000					
Caja/Reservas	-130,000					
IIGG		-	-	-59,079	-160,678	-362,157
Intereses		-5,750	-5,750	-5,750	-5,750	-5,750
Utilidad neta	-225,000	-156,346	-30,316	103,969	292,653	666,827
Fujo de Caja	210,000	53,654	23,338	127,307	419,959	1,086,787

Bibliografía

Eric Ries. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business; First edition

Jim Lecinski (2011). *Winning the Zero Moment of Truth*. Editor: Vook – Amazon Media EU S.á.r.l.

Crece la demanda de juguetes por el boom de las promociones (27/07/2015). Recuperado de <http://goo.gl/BH1HEL> Julio de 2015.

B2C e-commerce sales worldwide from 2012 to 2018 (2015). Recuperado de <http://goo.gl/PCQF2E> Julio de 2015.

B2C e-commerce as percentage of Global GDP from 2009 to 2018 (2015). Recuperado de <http://goo.gl/1l4m36> Agosto de 2015.

State of Mobile Commerce - Q1 2015 (2015). Recuperado de <http://goo.gl/yYMsei> Agosto de 2015.

Google Trends (2015). Recuperado de <http://goo.gl/e3ifl3> Junio de 2015.

Franquicias - El Mundo del Juguete (2015). Recuperado de <http://goo.gl/r8Lxsy> Junio de 2015.

Números de Interés - Mercado Libre Institucional (2015). Recuperado de <http://goo.gl/ciuN8d> Junio de 2015.

Lo más Buscado - Mercado Libre (2015). Recuperdo de <http://tendencias.mercadolibre.com.ar/> Julio de 2015.

Nace Avenida, el sitio que quiere conquistar el shopping on line local (11/12/2013). Recuperado de <http://goo.gl/ga304s> Julio de 2015.

Thomas M. Siebel (2001). *Principios del E-business*. Ediciones Granica, S.A.

Betas by Sector Stern NYU. Recuperado de <http://goo.gl/ZWg4j0> 23 de Enero de 2016