



TUTOR: CARLOS MOURE

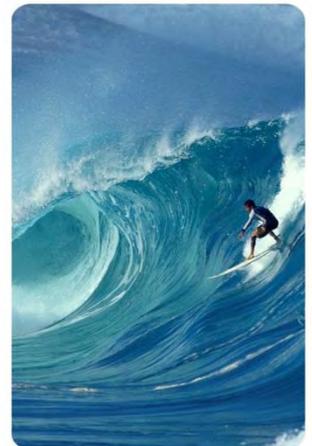
Federico Casabianca

Carmen Medina

Esther Zugasti

Jose Sabrido

Dol Buendía



Sportit!
we want you to sport

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	5
MISIÓN	6
VISIÓN	6
VALORES	6
2. ISSUES DE NEGOCIO/ANÁLISIS DEL SECTOR.....	8
¿DÓNDE ESTAMOS?	8
ANÁLISIS DEL SECTOR	8
El negocio de las tiendas online. Características del negocio.....	8
¿Por qué no existe un agregador de tiendas de deporte online?.....	10
ANÁLISIS PEST	10
5 FUERZAS DE PORTER: ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	19
ANÁLISIS DAFO	25
3. MODELO DE NEGOCIO	27
NUESTRO OBJETIVO.....	27
Modelo de negocio: Long Tail.....	27
PRODUCTO-MERCADO	29
Producto.....	29
Mercado.....	30
BARRERAS DE ENTRADA	34
¿CÓMO FUNCIONAMOS?	34
Tiendas	34
Usuarios.....	35
4. PLAN DE MARKETING.....	37
DESCRIPCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO. INVESTIGACIÓN DE MERCADO REAL	37
ANÁLISIS Q-DAFO	38
DEFINICIÓN DE OBJETIVOS. LLEVAR A CABO UN BUEN PLAN DE MARKETING	39
Situación del mercado de Tiendas de deportes	39
DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS	41
Posicionamiento y UPS	41
Público Objetivo	42
Producto (servicio) – Kotler.....	43
Distribución	44
Precio.....	46
Promoción.....	47
FIDELIZACIÓN	49

5. PLAN DE OPERACIONES.....	51
GENERACIÓN DE ACTIVOS PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL NEGOCIO.....	51
Desarrollo de sistemas necesarios	51
Instalaciones necesarias.....	54
Canales de aprovisionamiento de las instalaciones.....	54
Procesos de control y calidad	54
Sistemas de gestión corporativos: CRM, ERP, finanzas	55
MODELOS DE REALIZACIÓN DE OPERACIONES	56
Internos o externos	56
Partners y modelos de relación con otras compañías	58
MODELOS DE IMPLANTACIÓN.....	58
PROCESOS DE OPERACIONES CRÍTICOS.....	59
PUNTOS DE CONTACTO CON CLIENTE, CANALES, INDICADORES Y NIVELES DE SERVICIO..	60
MODELOS DE DISTRIBUCIÓN A CLIENTE FINAL Y POLÍTICAS DE DEVOLUCIÓN.....	61
6. ESCALABILIDAD Y CRECIMIENTO	63
7. PLAN FINANCIERO	64
HIPÓTESIS DE PARTIDA	64
NECESIDADES DE FINANCIACIÓN	66
CUENTA DE RESULTADOS.....	67
ANEXOS	68
CURRÍCULUMS VITAE.....	68
Esther Zugasti.....	68
Carmen Medina	69
Dol Buendía	70
Jose Pablo Sabrido.....	71
Federico Casabianca	72
VALIDACIÓN	73
MOCK-UP	79
PLAN FINANCIERO	82

1. INTRODUCCIÓN

*"Innovation is now recognized as the single most important ingredient
in any modern economy"*
The Economist

Al iniciar el camino en nuestro proyecto nos decidimos por hacer una plataforma donde se pudieran comprar y vender artículos de segunda mano. Tras las entrevistas de validación llegamos a la conclusión de que este negocio no daría resultado y decidimos modificar esta primera idea. Tras varios pivotajes y teniendo en cuenta la época que estamos viviendo, comprobamos que la idea que resulta más factible es la de intentar realizar un agregador donde las pequeñas tiendas españolas, que no disponen de un canal online, puedan hacer uso de nuestra plataforma para conseguirlo. De esta forma los usuarios finales tendrán un marketplace donde encontrar material deportivo de cualquier deporte de manera fácil, divertida y segura. En este sector existen líderes tan establecidos como pueden ser Amazon o eBay entre otros por lo que nuestra empresa se podría considerar una inversión arriesgada, un producto más de los tantos que hay ahora mismo en el océano rojo de los eCommerce.

A pesar de ello creemos que en este momento no existe ningún agregador de material deportivo y que por tanto es una buena idea que debemos desarrollar. Además, tras haber investigado y realizado entrevistas con gente del sector, hemos descubierto que existe un hueco en el mercado ya que este tipo de agregadores no existe. Vamos a ofrecer un producto/servicio mejor, más sencillo, cómodo y divertido que proporcione una experiencia al usuario que no haya vivido hasta la actualidad.

Está claro que el mercado online se encuentra en un período de expansión y que las tecnologías y la democratización de las herramientas digitales están avanzando a un ritmo frenético. Todo esto ha convertido a las plataformas online en un negocio muy atrayente en donde "cualquiera pueda tener su marketplace". Por tanto la innovación será el componente principal de nuestro proyecto, tanto desde el punto de vista tecnológico como organizacional, lo que nos permitirá ofrecer un producto que sea diferente al de los demás.

*"Too much time standing in one place is bad for your corporate health. Drive, run, or walk to
your customers with technology, information, and personalized service."*
Tom Kelly, Ideo

1. INTRODUCCIÓN.

Misión

Desarrollar un espacio virtual dando la posibilidad a aquellos pequeños negocios de material deportivo que no tienen opciones por si solos a abrirse al canal online.

Visión

Democratizando el acceso a todas las tiendas deportivas que no disponen de un canal web y detectando las necesidades de los consumidores.

Valores

Nuestro core del negocio se basa en nuestros clientes y consumidores, empleados, accionistas, etcétera. Nuestra estrategia es brindar un servicio de calidad e innovación que atienda las necesidades del negocio y de los stakeholders.

Innovación y Obsesión por el cliente

Tanto la innovación como la atención al cliente son pilares fundamentales en el servicio que ofrecemos. Desarrollamos una solución que se adapte a las necesidades cambiantes del entorno por medio de la innovación y la búsqueda continua de maneras de mejorar la experiencia del usuario. Todo ello con la idea de escuchar, ver, sentir y entender lo que el cliente necesita y que puede llegar a ser un factor determinante en su día a día para aportar más valor.

Ser arriesgado

Entendemos que para alcanzar grandes resultados necesitamos cambiar y estar explorando continuamente nuevos caminos y alternativas. Para ello hay que asumir riesgos, convivir con ellos y transformarlos en realidades disruptivas.

Humildad

Los resultados que llevan al éxito se obtienen siempre siendo respetuosos con los demás. Celebrar los éxitos individuales como los grupales, sin ser arrogantes, y tratando a los demás como nos gusta ser tratados.

Divertidos y optimistas

Apostamos fuertemente por la diversión y el optimismo para conseguir nuestros objetivos. No queremos ser una organización corporativa y aburrida. Queremos reírnos de nosotros mismos para aprender de los demás y reconocer nuestros propios errores.

1. INTRODUCCIÓN.

Sentido de grupo y espíritu de familia

Queremos crear un ambiente familiar, cálido, amigable y excitante al mismo tiempo. Animamos la diversidad de ideas, opiniones y puntos de vista. Creemos que las mejores decisiones e ideas provienen desde abajo hacia arriba, es decir, aquellas personas que están en contacto con los clientes y resolviendo problemas.

Consideramos que miembros más valiosos de un equipo son aquellos que cuando notan que hay un problema, toman la iniciativa para resolverlo, con el fin de obtener el éxito de la compañía. Los miembros más valiosos son aquellos que toman la responsabilidad cuando surge un problema y colabora con los demás miembros para resolverlo.

Mejora continua

En un mundo donde los cambios son moneda corriente, tanto en los hábitos de las personas como de las tecnologías, entendemos que intentar mejorar, el querer aprender siempre más sobre nuestros clientes, el comprender qué es lo que estamos haciendo y cómo lo estamos haciendo para determinar si es el camino correcto, son factores que entendemos fundamentales para nuestra estrategia.

Pasión

Ninguno de los valores mencionados anteriormente tendría apoyo o soporte si no lo hacemos con pasión, es la gasolina que permite que nuestro motor funcione. Por ende, todo se basa en la pasión para hacer las cosas y en la pasión que proponemos a la hora de innovar y ofrecer un servicio de alto valor al cliente, la pasión por la excelencia, por el diseño y la pasión por mejorar en todo momento lo que hacemos.

2. ISSUES DE NEGOCIO/ANÁLISIS DEL SECTOR

¿Dónde estamos?

Nuestro negocio se sitúa dentro del comercio electrónico (e-commerce) y concretamente dentro de la venta de material deportivo, siendo un marketplace de pequeñas tiendas de deporte a las que damos la oportunidad de expandir su negocio al canal online.

Análisis del sector

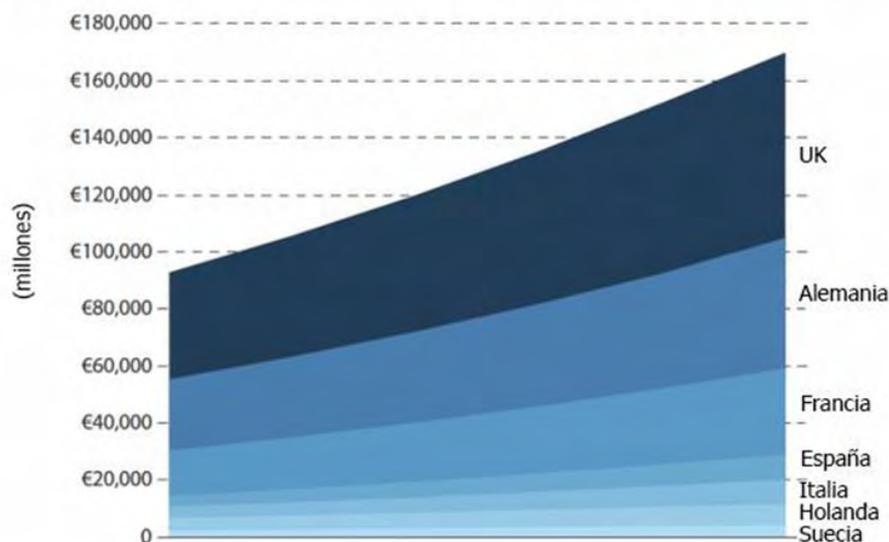
El negocio de las tiendas online. Características del negocio.

El e-commerce alcanzó en España en el primer trimestre del 2013 una facturación de casi 3 mil millones de euros, lo que supone un 15% más que en el mismo período del año anterior. En total durante 2013 se contabilizaron 43,5 millones de transacciones, lo que supone un crecimiento interanual del 18,6%. Si analizamos cómo se distribuye principalmente este montante económico encontramos que la mayor parte se la llevan los operadores turísticos (13,8%) y el transporte aéreo (11%), que van seguidos del transporte terrestre (4,8%), espectáculos (3,7%) y prendas de vestir (3,4%) .

A pesar de que dicho mercado, el de compra-venta de material deportivo, se encuentra actualmente bastante saturado por una gran variedad de sitios de e-commerce, marketplaces, retailers, etcétera; España se postula como el país que más crecerá en lo que respecta el comercio online dentro del continente europeo, tal y como menciona el gigante Forrester en su artículo: “Economic Instability Across Europe will do little to slow Retail eCommerce Growth”.

A pesar del mal momento por el que pasa España en estos momentos, Forrester afirma que gran parte del crecimiento online será provocado por el mercado español. España será el país que más crecerá de aquí a 2017, con un 18% anual hasta llegar a 9,1 mil millones de euros, seguido por Italia, con una tasa del crecimiento anual de un 16% hasta alcanzar los 8,3 mil millones de euros.

Previsión de ventas online de Retail en el mercado europeo por País, 2012-17



El mercado de material deportivo en España supone alrededor de 3.750 tiendas que son el llamado mercado total. De todas estas tiendas vamos a eliminar las grandes compañías y franquicias para quedarnos solamente con las pequeñas tiendas de barrio que no disponen de canal online, que suponen un mercado disponible de 3.062 tiendas. De este montante, y tras nuestra validación, hemos determinado que nuestro objetivo será llegar al 15% de estas tiendas lo que nos da un mercado potencial que asciende a 460 tiendas aproximadamente.

Vemos la necesidad de que las tiendas pequeñas que no disponen de canal online o que poseen su espacio personal dentro de otros grandes como Amazon.com, Segundamano.es, eBay.es; puedan promocionar sus productos en su propio espacio dentro de Sportit de un modo más personalizado, sencillo y transparente.

Por tanto nuestro negocio está dirigido a dos segmentos de clientes totalmente diferenciados. Por un lado se encuentran las tiendas de deporte, que usarán nuestro agregador como medio para abrirse al canal online; y por otro lado los clientes finales, que serán al mismo tiempo clientes de estas tiendas y de nuestro marketplace.

Desde nuestro punto de vista, a la hora de crear nuestro producto, uno de los drivers fundamentales son los clientes, "existimos gracias a ellos y hacemos las cosas para ellos". Teniendo en mente este concepto, el equipo de Sportit se ha planteado esta pregunta, ¿Qué es lo que busca un cliente en una tienda online?

2. ISSUES DE NEGOCIO/ANÁLISIS DEL SECTOR

En base a la investigación que se ha realizado sobre nuestros usuarios hemos concretado los siguientes puntos:

- La presentación del producto de una manera sencilla y fácil de entender.
- El cumplimiento de los plazos de entrega, buen servicio a la hora de devolver el producto.
- Que la página sea fácil de navegar.
- Que las quejas se atiendan lo más rápido posible. La comunicación es fundamental.
- Que se disponga de contacto las veinticuatro horas si se tiene una incidencia.
- Claridad y seriedad a la hora de realizar los pagos. Ha de ser en pocos pasos y de una manera simple y segura.
- Seriedad. Es muy importante que la tienda online pueda ofrecer una imagen de confianza.

Por tanto las características principales que pueden definir nuestro negocio son competitividad pero sobre todo el crecimiento del sector y oportunidad.

¿Por qué no existe un agregador de tiendas de deporte online?

El concepto de agregador llegó a nuestro país con retraso con respecto al resto de Europa o Estados Unidos. Pero en los últimos años estamos siendo testigos del nacimiento de varios agregadores de diferentes tipos de tiendas en España. Entre ellos destaca es.clicplan.com, que se ha posicionado como el agregador de ofertas líder en España y que incluye a tiendas como Groupon, Letsbonus y Offerum; Otogami.com, especializado en tiendas pequeñas de videojuegos y que actualmente se ha convertido en competencia directa de las grandes marcas como Game, GameStop, Fnac, etcétera.

Aunque se pueden encontrar agregadores de diferentes tiendas online, aún no ha aparecido ninguno que aglomere tiendas de deporte y, sobre todo, tiendas físicas que no posean su propia página web.

Por tanto, se observa la necesidad de que tiendas pequeñas que ya poseen su espacio personal dentro de otros grandes como Amazon.com, Segundamano.es o eBay.es; promocionen sus productos y su espacio de un modo más transparente, sencillo y más personalizado a través de un agregador de tiendas de ropa deportiva.

Análisis PEST

A continuación se muestra un análisis PEST del mercado para conocer los factores ambientales que pueden influir sobre nuestro negocio y que hay que tener en cuenta a la hora de llevarlo adelante.

FACTORES POLÍTICOS

1. Gobernabilidad.

Estabilidad Política: Tras la recesión experimentada por España en los últimos años, que ha sido la más profunda de la historia reciente, la estabilidad política en España está garantizada en cierto sentido, debido a la confianza mostrada por los mercados internacionales en la compra de letras y obligaciones del Tesoro Español y las reformas en materia fiscal, en el mercado laboral, económico y en materia de pensiones.

La confianza en instituciones gubernamentales: España es uno de los países Europeos que menos confianza muestra hacia las instituciones, en gran parte debido a la crisis y a la falta de desempleo. A pesar de ello, los últimos datos muestran una mejora en la economía, la salida de la recesión y un aumento del consumo interno, hacen que la gente se sienta con más optimismo de cara al futuro.

Desde el equipo de Sportit se considera que la posibilidad de que exista inestabilidad en el gobierno es baja y el efecto en el negocio sería de medio a alto riesgo, de que la inestabilidad se materialice.

2. Política Comercial

La Balanza Comercial: En el año 2013 la balanza comercial obtuvo un superávit de 7.013 millones de euros en comparación al déficit de 11.518,7 millones acumulados en 2012, y después de que la economía española haya sido capaz de financiarse por sí misma desde Junio. Esto se debe a la reducción del 55% del déficit comercial, al crecimiento del 5,1% en las exportaciones y a la disminución del 0,9% de las importaciones. No obstante, el déficit comercial en su mayoría es por la dependencia energética que tiene España con el exterior.

El ámbito legal: Existe un gran marco legal a la hora de definir y lanzar un proyecto de comercio electrónico, cuya finalidad es dotar de seguridad jurídica al negocio, reconociendo tanto a comerciantes como a consumidores obligaciones, derechos y garantías.

La principal normativa de aplicación a tener en cuenta es la siguiente: Información precontractual o Condiciones de Venta: Toda venta o transacción de bienes o servicios, sea en el medio físico o a través de Internet, supone la celebración y aceptación de un contrato entre las partes. En Internet, para que su celebración y aceptación tenga validez y despliegue sus efectos en cuanto a obligaciones, derechos y garantías para consumidores, usuarios y comerciantes, ha de cumplir los siguientes requisitos: Información precontractual o Condiciones de Venta, que incluye: Identificación, características productos y servicios, costos, forma de pago y modalidades de entrega o ejecución, renuncia o desistimiento, disponibilidad del documento contractual y Resolución de conflictos /Adhesión a Códigos de Conducta. Protección de Datos de Carácter Personal, que incluye: información y derechos, Medidas de seguridad y Cookies. Por último la Información posterior al contrato: El comerciante está obligado a confirmar la recepción de la aceptación/formalización del contrato al consumidor, por algún medio de comunicación electrónica.

El ámbito tributario

- **Imposición Directa:** En lo que se refiere a la imposición directa un empresario se verá sujeto al pago del Impuesto de Sociedades por las rentas obtenidas, cualesquiera que sea su naturaleza (lo que incluye evidentemente las actividades de comercio electrónico que realice su sociedad), sea la que sea la naturaleza de ésta, a excepción de la sociedad civil que durante el periodo impositivo se considere que la sociedad tiene su residencia habitual en España. En el caso de no tener su residencia habitual en España, las actividades del empresario quedarán sujetas al Impuesto de No Residentes, en cualquiera de sus variantes, dependiendo de si se considera o no que el empresario tiene un establecimiento permanente en España.
- **Imposición Indirecta:** En lo que concierne a la tributación indirecta y más concretamente en el caso del Impuesto de Valor Añadido (IVA), el empresario deberá responder de todas sus obligaciones frente al Estado donde la empresa tenga su residencia habitual, si bien siempre que exista convenio de doble imposición, en principio el Estado pagador no tendrá derecho alguno a gravar dicha operación, salvo que la empresa tenga un establecimiento permanente en dicho Estado.

La probabilidad de ocurrencia de nuevas políticas comerciales, regulaciones legales, tributarias y/o surgimiento de nuevas leyes de comercio electrónico, es alta. En el caso de ocurrencia su efecto en el negocio sería de medio-alto.

FACTORES ECONÓMICOS

Crecimiento Económico: En el año 2013 se produjo la salida de la recesión por parte de España. El PIB creció 0,1% en el tercer trimestre poniendo fin a una caída que tuvo origen a mediados de 2010 y que fue la más larga de la democracia. Este comportamiento ha sido acompañado por la recuperación del consumo de las familias (0,4%), la inversión de las empresas (0,2%), que se traduce en un impulso de las importaciones (2,8%) y un equilibrio de las exportaciones (2,2%).

Con ello se espera en el corto medio plazo que:

- **Que la economía gane tracción:** Se estima un ritmo de expansión entre un 0,4% y 0,5% superior que al 4T13. Por segundo trimestre consecutivo la recuperación estaría acompañada por la creación de empleo.

La mejora de la economía española desde el verano de 2013, se apoya en la disminución de las tensiones financieras, en la necesidad de un menor esfuerzo fiscal que el realizado en 2012, en la solidez del sector exterior y, finalmente, en las reformas estructurales. Dichos factores continúan incidiendo positivamente en la demanda doméstica (principalmente, la privada) y justifican la consolidación de la recuperación a lo largo del bienio 2014-2015 (+0,9% a/a y 1,9% a/a, respectivamente).

- **La demanda crezca:** La demanda doméstica privada, se espera que la recuperación continúe a un ritmo semejante al advertido durante el 2S13. Los indicadores de gasto en consumo y expectativas de los hogares (matriculaciones de turistas, comercio al por menor y confianza de los consumidores) mejoraron durante el 1T14, lo que apunta a un crecimiento del consumo privado similar al registrado en el trimestre precedente. Igualmente, el repunte de la confianza industrial y de los PMI de manufacturas, junto con el avance del IPI de bienes de equipo en el promedio enero-febrero y el de las exportaciones de bienes en enero, permiten adelantar un incremento de la inversión en maquinaria y equipo cercano al observado al cierre de 2013.
- **Que el mercado laboral crezca:** La afiliación a la Seguridad Social ha encadenado siete meses consecutivos de aumentos (CVEC) hasta marzo de 2014. Así, el número de afiliados -descontadas las bajas de cuidadores no profesionales- creció el 0,6% t/t CVEC en el 1T14. Por su parte, el paro registrado enlazó diez meses de caídas, lo que dio lugar a una intensificación de la reducción trimestral, hasta el -2,1% t/t CVEC, desde el -1,6% del trimestre anterior.
- **Haya menor desviación del déficit respecto al objetivo del año anterior:** Hacia delante se estima que los efectos positivos de la recuperación, junto con las medidas de ajuste fiscal ya acometidas, contendrán el déficit público en algo más de 0,9 pp del PIB y cerrarán 2014 en torno al -5,8% del PIB (excluidas las ayudas al sector financiero), en línea con el objetivo de estabilidad presupuestaria. En un escenario sin cambios en la política fiscal, el déficit de 2015 se mantendrá en torno al -5,0% del PIB, por encima del objetivo del -4,2% acordado para dicho año.
- **La economía española exhibe capacidad de financiación respecto al resto del mundo:** En concreto, la capacidad de financiación de la economía española se situó en el 1,5% del PIB, superando en 2,2 pp a la necesidad de financiación registrada en 2012. Esto fue consecuencia de una ligera recuperación de la tasa de ahorro de la economía pero, sobre todo, de una nueva contracción de la tasa de inversión. En 2013 las empresas se posicionaron como los agentes con mayor capacidad de financiación de la economía debido al incremento de su tasa de ahorro. En contraposición, los hogares vieron prácticamente estancada su capacidad de financiación respecto a 2012.

Por lo comentado anteriormente, vemos que el crecimiento de la economía española será moderado, pero muestra un componente de mejora sustancial en cuanto a los años anteriores. Creemos que el crecimiento no será espectacular, por el contrario, más lento y dependerá mucho del contexto exterior y lo que pueda suceder en con la economía global.

Inflación: El conjunto de la zona euro vive una época de baja inflación, que se situó en el 0,5% en marzo de 2014. Además, en España el IPC regresó ese mes a tasas negativas, aunque con una ligera subida de precios respecto a febrero de 2014. Y las perspectivas no varían: el Banco Central Europeo prevé un periodo de baja inflación hasta 2016.

La situación futura que se prevé, es que todo seguirá igual, con tasas de inflación muy bajas, incluso negativas. Pero se descarta el riesgo de que la zona euro entre en deflación, con expectativas de permanentes de caídas de precios (para ello hay que encadenar 2 semestres consecutivos), para ello dependerá mucho de las acciones que tome el BCE.

2. ISSUES DE NEGOCIO/ANÁLISIS DEL SECTOR

Remesas: Las remesas tuvieron un crecimiento constante hasta 2008 y en 2009 interrumpieron esta tendencia con motivo de la crisis económica. Cada vez más trabajadores emigrantes envían dinero desde el extranjero a España y los inmigrantes residentes tienen menos recursos que remitir a sus países de origen. Esa ha sido la tónica desde que comenzó esta crisis y en el segundo trimestre se acentuó hasta el punto de que las remesas recibidas superaron a las enviadas por primera vez en una década. El sorpasso devuelve el signo de los flujos de dinero a la etapa previa a la oleada de inmigrantes, en plena burbuja inmobiliaria, que convirtió a España en un país emisor neto de remesas. El vuelco convierte a España en un país receptor neto de remesas.

Como consecuencia de la crisis, la situación no cambiará demasiado, haciendo que España se consolide como un país netamente receptor de remesas. Esto hace que el impacto para el negocio, en el caso que las remesas disminuyan sea medio.

Desempleo: El número de parados registrados disminuyó en 16.620 personas en marzo de 2014 respecto al mes anterior (-0,35%), con lo que el total de desempleados y el número total de parados apuntados en las listas de los servicios públicos de empleo quedó en 4.795.866.

Con la reducción del mes pasado, el paro registrado se ha reducido en 239.377 personas en los últimos 12 meses, lo que equivale a una caída interanual del 4,75%. En resumen la recuperación empieza a apreciarse de forma más nítida en todos los indicadores del mercado de trabajo y que la reducción del paro registrado no es un fenómeno pasajero ni estacional, sino que se refuerza mes a mes. Además, debemos remarcar el "dinamismo" de la contratación y la apuesta del Gobierno por el empleo estable y de calidad, donde se observa el mejor comportamiento de la contratación indefinida en cualquier mes desde marzo de 2006.

Creemos que la tendencia continuará a disminuir el número de parados que hay actualmente, ya que es uno de los problemas que más preocupa, pero a efecto de nuestro negocio creemos que pueda tener un impacto medio teniendo en cuenta la situación actual.

FACTORES SOCIALES

Cambio en el estilo de vida: A pesar de que la crisis ha provocado cambios en el modo de vida de las personas, especialmente en las de la clase media y media-baja; el consumo de tecnología está creciendo desde finales de 2012 y se espera que se mantenga por el resto de 2014.

Esta tendencia tiene que ver con lo importante que se ha vuelto la tecnología en el uso cotidiano de las personas, ya sea por cuestiones de ocio, moda, trabajo o por el simple hecho de mantenerse a la vanguardia de los nuevos lanzamientos tecnológicos.

Según el INE (Instituto Nacional de Estadísticas) El 69,8% de los hogares dispone de conexión a Internet, tres puntos más que en 2012. El 53,8% de la población española de 16 a 74 años utiliza Internet a diario. Siete de cada 10 internautas han utilizado dispositivos móviles para conectarse a Internet, principalmente el teléfono. Lo más significativo que respecta a nuestro negocio es que el porcentaje de personas que ha comprado por Internet en los últimos tres meses experimenta una subida de un punto en el último año y se sitúa en el 22,7% de la población.

2. ISSUES DE NEGOCIO/ANÁLISIS DEL SECTOR

En torno a 13 millones de personas (un 37,4% de la población de 16 a 74 años) han realizado operaciones de comercio electrónico alguna vez en su vida. Los productos/servicios más comprados son alojamiento de vacaciones (el 48,0% de las personas que han comprado a través de Internet), otros servicios para viajes (44,5%), material deportivo y ropa (38,4%) y entradas para espectáculos (36,6%).

Educación: La previsión para el período 2013-2014 de alumnos universitarios es de 1.438.115, un 0,8% menos que el curso anterior, debido a la reducción de población. Sin embargo la educación universitaria reduce el paro. En 2012, en el conjunto de España, esa tasa era del 25%, pero del 15% entre la población con educación superior.

A pesar de ello, con el avance de las tecnologías y el surgimiento de nuevos modelos de negocio, muchas instituciones están optando cada día más por la utilización de las TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación) como ventaja competitiva a la hora de ofrecer un servicio innovador y que permita abaratar costes.

Uno de los ejemplos más claros con los MOOC (Massive Online Open Courses) que plantean un nuevo paradigma y experiencia de aprendizaje online. Lo que presenta un gran desafío para las instituciones actuales y una gran ventaja para aquellos que puedan aprovechar las TIC para su desarrollo.

Algunos datos que avalan nuestra hipótesis sobre lo que pasa actualmente en España, han sido publicados en Junio de 2013 por la entidad SCOPEO:

- 58 cursos publicados.
- 18 universidades participantes.
- 188.802 usuarios registrados en la plataforma (desde el 10 de enero).
- 305.035 inscripciones en cursos.
- Casi 36.000 alumnos en el curso con mayor número de inscritos.
- 14.456 seguidores en Twitter.
- 10.901 seguidores en Facebook.
- La tasa de superación de cursos está en un 13,47% de media y ha habido cursos con más de un 40% ¡todo un éxito!
- 41.094 inscritos terminaron los cursos superando todas las pruebas establecidas por los profesores.

Migración: La diferencia entre la población que llega a España y la que se marcha continúa ampliándose a favor de las salidas. La emigración acelerada de extranjeros y también de españoles empezó en 2011 y va a más. Durante el primer semestre del año salieron de España 259.227 personas, un 10% más que el año pasado. Mientras que en el otro lado de la balanza hay que apuntar 134.312 llegadas, un 11% menos. El saldo migratorio negativo es de 124.915 personas, un 50% más que en 2012 según los datos provisionales de Población y Estadística de Migraciones publicadas por el INE, que toman como base las altas y las bajas recogidas en el padrón.

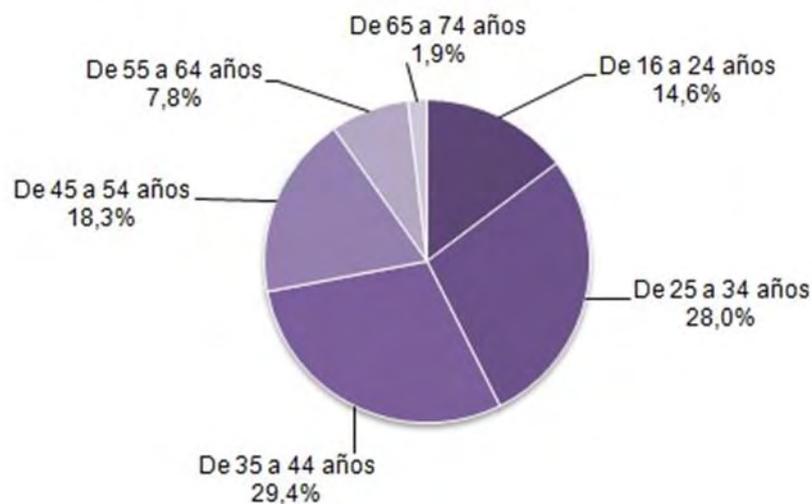
Estos datos están completamente alineados con la información que describimos anteriormente de las remesas, donde, debido al mayor número de personas que están dejando España, se ve afectado por un ingreso de dinero al país por parte de aquellas personas que ya no están dentro del territorio.

2. ISSUES DE NEGOCIO/ANÁLISIS DEL SECTOR

Este comportamiento puede ser una oportunidad para un negocio de eCommerce por la cantidad de recursos económicos que puede generar para el país.

Cultura de uso de internet y negocio electrónico: En el año 2013 el comercio por Internet en España ha aumentado, siendo ya cerca de 11 millones de personas las que han realizado algún tipo de compra a través de la web en los últimos 12 meses. Esto supone el 31,5% de la población total.

Personas que han comprado por Internet en los últimos 12 meses. 2013



Entre las causas por las que los consumidores prefieren comprar online el 78,0% argumenta la comodidad de este servicio como una de las principales razones para preferir esta forma de compra, el 73,2% argumenta la posibilidad de encontrar ofertas y artículos a un mejor precio y el 65,5%, el ahorro de tiempo que ocasiona no tener que desplazarse físicamente.

En el año 2013, las principales compras que se realizaron por Internet en España fueron la ropa, calzado y material deportivo y las entradas para eventos. En ambas categorías, un 12% de la población prefirió hacer la compra online antes que desplazarse.

En la Unión Europea, la ropa, calzado y material deportivo fue la compra online principal que el 27% de la población decidió hacer a través de un ordenador en los últimos 12 meses.

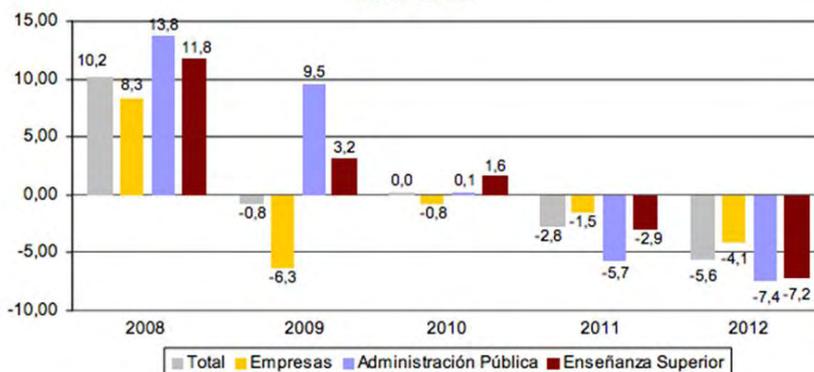
Principales compras por internet en los últimos 12 meses (% de personas). 2013



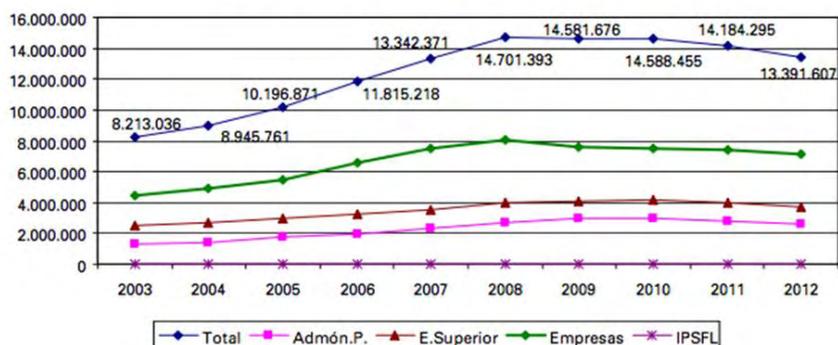
FACTORES TECNOLÓGICOS

Competitividad, investigación y desarrollo: El gasto interno en Investigación y Desarrollo (I+D) ascendió a 13.392 millones de euros en 2012, lo que supuso un descenso del 5,6% respecto al año anterior. Dicho gasto representó el 1,30% del Producto Interior Bruto (PIB), frente al 1,36% del año 2011.

Tasas de variación del gasto en I+D interna en el periodo 2008-2012.



Evolución del gasto en I+D (miles de euros)



2. ISSUES DE NEGOCIO/ANÁLISIS DEL SECTOR

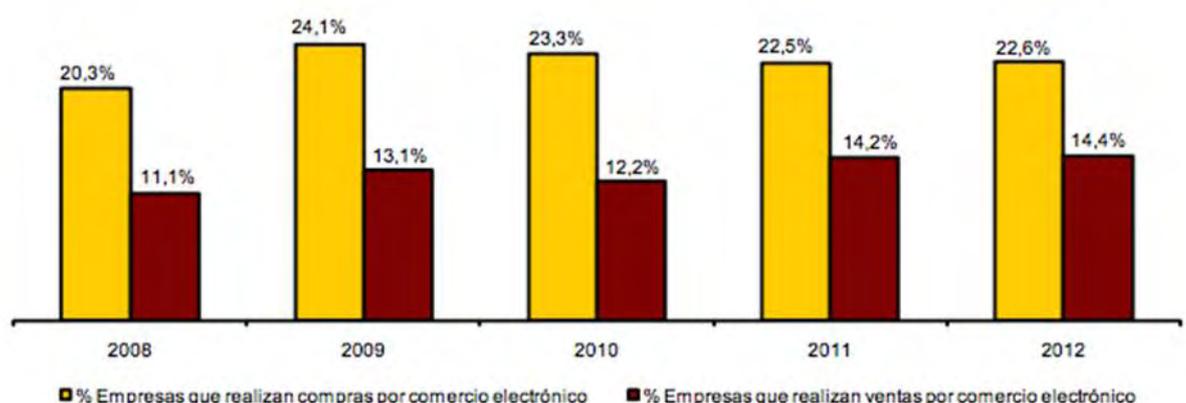
A pesar del notorio descenso de la inversión en I+D+i que se ha producido en el período de 2008 a 2012, el 15 de febrero de 2013 el Gobierno aprobó la Agenda Digital para España como “marco de referencia para establecer una hoja de ruta en materia de Tecnología de la Información y las Comunicaciones (TIC) y de administración electrónica; establecer la estrategia de España para alcanzar los objetivos de la Agenda Digital para Europa; maximizar el impacto de las políticas públicas en TIC para mejorar la productividad y la competitividad; y transformar y modernizar la economía y sociedad española mediante un uso eficaz e intensivo de las TIC por la ciudadanía, empresas y Administraciones” .

La Agenda, configurada como estrategia global, define los objetivos a alcanzar y sus indicadores asociados, así como las líneas de actuación que se deben desarrollar para conseguirlos. Para más información sobre el plan de acción y de cómo se llevará a cabo, se puede consultar la página oficial del Gobierno Español:

http://www.agendadigital.gob.es/planes-actuaciones/Bibliotecadesarrollo/Plan/Plan-ADpE-6_Desarrollo-Innovacion.pdf.

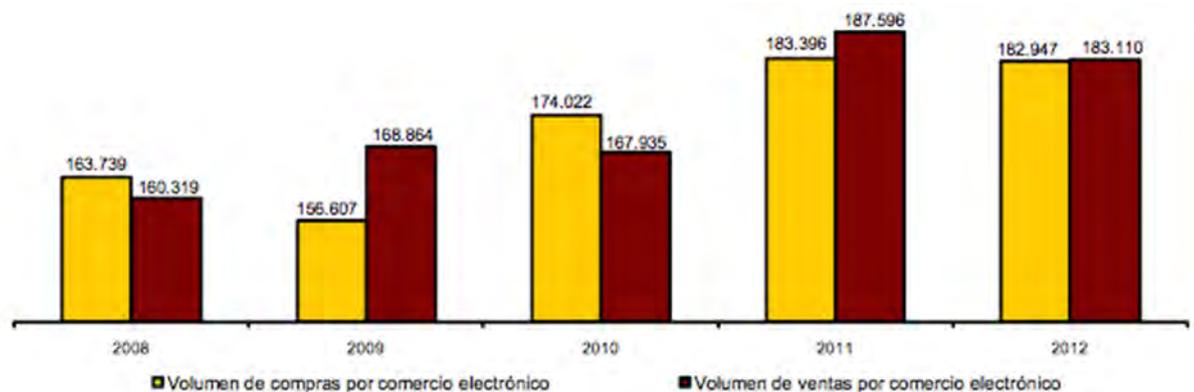
Penetración de las tecnologías de comunicación: En una encuesta sobre el uso de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y del comercio electrónico en las empresas, realizada para el período comprendido entre Enero de 2012 hasta Enero 2013, El 98% de las empresas españolas de 10 ó más empleados dispone de conexión a Internet en enero de 2013. Siete de cada 10 tienen página web. El 73,6% de las empresas de 10 o más empleados utilizan banda ancha móvil, con un aumento de ocho puntos respecto al año anterior. El 90,1% de las empresas interactuó a través de Internet con las Administraciones Públicas durante el año 2012.

La evolución del porcentaje de comercio electrónico en las empresas con 10 o más empleados, se refleja a continuación:



Del mismo modo, la evolución del volumen de compras y ventas realizadas por empresas con 10 o más empleados a través de comercio electrónico (2008 – 2012) Millones de euros, se refleja en la siguiente imagen:

2. ISSUES DE NEGOCIO/ANÁLISIS DEL SECTOR



En cuanto al uso de las TIC en las empresas de menos de 10 empleados El 71,6% de las empresas de menos de 10 empleados dispone de ordenadores y el 24% tiene instalada una Red de Área Local (LAN), según los datos a enero de 2013.

El 65,7% de las microempresas dispone de acceso a Internet y el 98,5% de ellas accede mediante alguna solución de banda ancha.

En cuanto a las comunicaciones, el 74,6% las empresas con menos de 10 empleados usa telefonía móvil y el 21,4% utiliza otras tecnologías (GPS, TPV, etc.).

El 29,3% de las empresas pequeñas con conexión a Internet dispone de página web. Un año antes este porcentaje era del 28,6%.

5 fuerzas de Porter: análisis de la competencia.

1. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES

Actualmente la rivalidad en el mercado de los agregadores de tiendas online es bastante intensa. Si bien no existen agregadores especializados de tiendas de deporte como tal, ya que este mercado se incluye dentro de sitios ecommerce más amplios, estos marketplace representan una cuota del mercado bastante considerable. Se van a detallar a continuación los competidores directos.

COMPETIDORES DIRECTOS

Entre los competidores directos que tiene nuestra plataforma dentro del mercado Español, podemos mencionar a:

TRADEINN

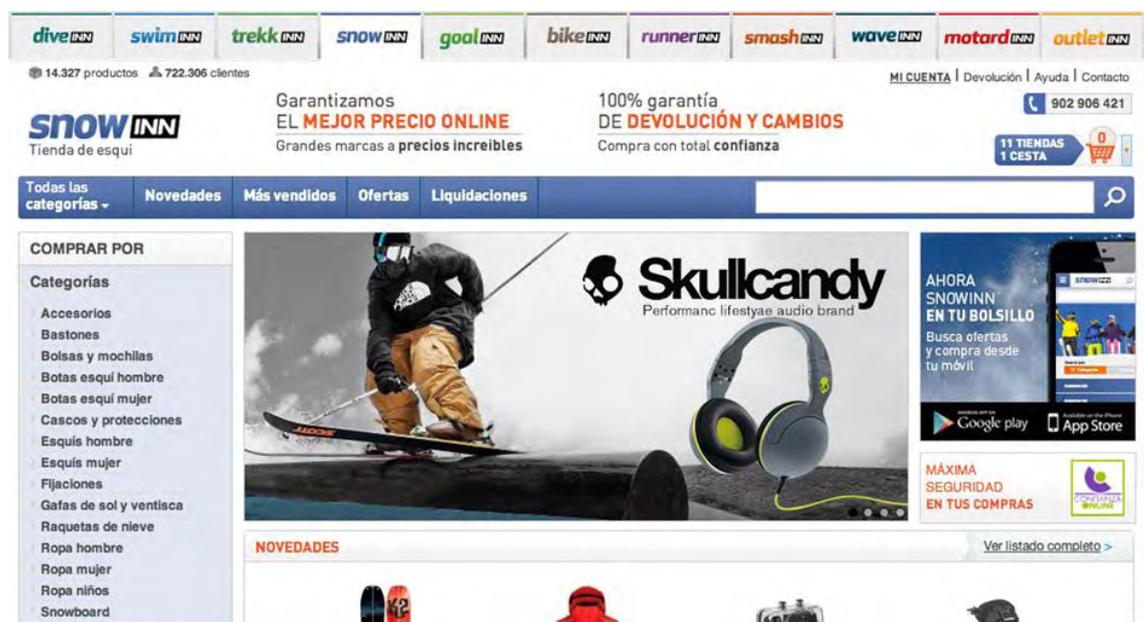
Es una empresa localizada en Barcelona, y es el competidor directo que más se asemeja al modelo de negocio de Sportit, pero al mismo tiempo difiere en algunos aspectos.

2. ISSUES DE NEGOCIO/ANÁLISIS DEL SECTOR

En su plataforma ofrece en un mismo marketplace, referencias a diferentes websites con una gran variedad de productos y artículos, separados por deporte. En el caso que se quiera consultar, por ejemplo, los productos relacionados con Nieve, hay un link el cual redirige a esta sección, siempre utilizando dominio inn.com para referenciar que siempre se está dentro el mismo website.



En el caso que se haga click sobre el link marcado en la imagen anterior, se realiza un redirección a un website como se muestra a continuación:



A pesar de que esta plataforma tiene un modelo de negocio similar, en cuanto a ofrecer una gran variedad de artículos especializados en varios deportes y actividades, existen algunas diferencias, especialmente en la forma en la cual distribuyen y almacenan los productos

La primera diferencia es el almacenamiento, Tradeinn posee un almacén central donde disponen de los productos a la hora de enviar un pedido. Además posee una gran cantidad de clientes y un alcance a nivel mundial, que llega a 220 países y manejan 75 divisas. En cuanto a sus clientes, disponen de una gran comunidad de deportistas inscritos (alrededor de 2.000.000) que llegan generar unas 110.000 ventas por trimestres, superando ampliamente el millón de ventas desde su apertura en 2009.

Además Tradeinn ha sido galardonada en la categoría de premios profesionales como Mejor Webshop Cross-Border 2014, es decir, la tienda online que más ventas realiza fuera del territorio español.

2. ISSUES DE NEGOCIO/ANÁLISIS DEL SECTOR

AMAZON

Es el sitio de ecommerce más importante a nivel Europeo. Ha tenido una “acogida fantástica” por parte de los consumidores españoles, desde su implantación en España hace poco más de dos años.

En el año 2012 Amazon solo tenía 7 millones de productos y en el 2013 llegó a 32 millones, sólo en productos físicos, porque hay otros 31 millones de productos digitales en la nube.

En 2013 Amazon ha vuelto a los beneficios al registrar una ganancia neta de 274 millones de euros, comparado con las pérdidas de 39 millones registradas durante el año anterior. La mayor tienda virtual del mundo aumentó su facturación anual hasta 74.452 millones de dólares, un 22 % más que los 61.093 millones de 2012.

Cuenta con un centro de almacenamiento en Madrid con 60.000 metros cuadrados, donde trabajan unas 350 personas (hasta 660 durante las navidades) y está pensando en abrir otro centro de almacenamiento en Barcelona.

En la siguiente imagen, se puede ver como Amazon dispone de una tienda específica para los productos de Nespresso. Esto no interfiere con la compra normal que puede realizar el usuario, sino que una vez realizada la búsqueda del producto, en el caso que exista una tienda asociada, aparece como posibilidad para visitarla.

The screenshot shows the Amazon.es homepage with a search bar containing 'Tienda Nespresso'. Below the search bar, there are navigation links for various categories like 'Hogar', 'Cocina y comedor', etc. The main banner features the Nespresso logo and images of coffee machines. Below the banner, there is a section titled 'Nespresso – La experiencia del café perfecto' with a list of machine models (Pixie, U, Citiz) and a detailed description of the Nespresso system.

Para ello, Amazon provee el servicio “Vender en Amazon”. Mediante un modelo Freemium, con un Plan básico (sin cuotas mensuales y solo se paga cuando se vende) y un Plan Pro (tarifa mensual fija y 3 meses de suscripción gratuita). Este modelo ofrece a sus clientes las ventajas de que el producto está visible a millones de usuarios, de una experiencia de compra fácil y sencilla, sumado a la confianza y seguridad que brinda Amazon.

2. ISSUES DE NEGOCIO/ANÁLISIS DEL SECTOR

¿Cómo funciona Vender en Amazon?



Otro de los servicios que provee Amazon, es el de logística. Donde el vendedor puede expandir su negocio en toda Europa, haciendo que las ofertas sean más visibles y competitivas. Puede ahorrar tiempo y dinero, porque se ofrece un modelo de pago por uso sin que sea necesaria una cantidad de inventario mínimo. Además Amazon se ocupa de las devoluciones y ofrece una amplia variedad de opciones de entrega rápida y, a menudo, gratuitas, seguimiento de pedidos, opciones de envoltorio para regalo y un servicio de atención al cliente ininterrumpido. Por otro lado existe un servicio de Logística Multicanal, permitiendo que Amazon se ocupe de la gestión de los pedidos realizados en tu propia web o en otros canales en España e incluso en toda la Unión Europea.

Cómo funciona



Otra de las herramientas que provee Amazon es la posibilidad de patrocinar los productos. Este servicio muestra el producto en diferentes espacios exclusivos (por ejemplo la primera página del buscador en base a las palabras introducidas). Para poder incrementar el espacio para los productos patrocinados, solo hay que pujar por ellos, es decir, se selecciona una palabra clave y se ingresa la cantidad máxima que está dispuesto a pagar el vendedor y Amazon determina los ganadores en base a las ofertas y la relevancia del anuncio.

SEGUNDAMANO

Más de 11.000.000 de usuarios cada mes buscan, compran, venden y alquilan pisos de ocasión, coches de segunda mano, productos nuevos y de segunda mano, todo ello en segundamano.es, el portal de anuncios clasificados líder.

2. ISSUES DE NEGOCIO/ANÁLISIS DEL SECTOR

En segundamano.es se pueden buscar anuncios clasificados y publicar anuncios gratis en toda España. Al mismo tiempo se puede consultar los anuncios de compra venta de segunda mano, sobre una gran cantidad de categorías como anuncios de motos de segunda mano, coches de ocasión, pisos de segunda mano, casas de ocasión, móviles de segunda mano, ofertas de empleo.

Además segundamano.es permite cargar un anuncio con las siguientes restricciones:

- Poner un anuncio es gratis y estará activo durante 3 meses con posibilidad de renovarlo cuando toque.
- Los anuncios publicados son revisados bajo diferentes reglas, para que la calidad de

Para el caso del vendedor que quiere crear su propia tienda, existe un modelo Freemium con una cuenta de particular con diferentes condiciones.

EBAY

Este competidor tiene más de 10 años en el mercado español y es uno de los marketplaces más grandes del mundo. eBay España ha evolucionado, actualmente las compras “Business to Consumer” y Precio Fijo crecen un 20% cada año y los listados de anuncios en venta aumentan un 25%. La compañía cuenta en España con +8.000 powers sellers y las exportaciones en 2012 han crecido un 25% respecto al 2011.

eBay ya no es sólo un portal de subastas y de artículos de segunda mano como era en sus orígenes dado que, actualmente, el 64% del total de las transacciones realizadas en el portal son en formato de precio fijo y la mayoría de los artículos que se compran en eBay son nuevos. El 59% de los vendedores del portal son “Business to Consumer” (de vendedor profesional a consumidor) frente al 41% que son vendedores “Consumer to Consumer” (de consumidor a consumidor).

Al igual que Amazon, eBay provee las facilidades para poder crear una tienda online, con tutoriales y primeros pasos a seguir. Sumado a ello, ofrece como servicio adicional, herramientas para mejorar las ventas, el embalaje y envío de artículos, protegerse contra el fraude, etc.

Como en los sitios marketplace anteriores, la publicidad de la tienda aparece cuando se visita un producto de la misma, o en el caso de que se acceda por el link propio de la tienda dentro del marketplace.

2. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Si bien la mayoría de los marketplaces que alojan a las tiendas deportivas son virtuales, podemos encontrar algunos competidores que también refuerzan su actual estrategia online con una tienda física, ofreciendo al usuario una experiencia de producto tangible. Entre ellas podemos encontrar:

2. ISSUES DE NEGOCIO/ANÁLISIS DEL SECTOR

DECATHLON

Decathlon es un establecimiento de grande superficie dedicado a la venta y distribución de material, ropa y calzado deportivo. Cuenta con más 100 tiendas en toda España y posee un amplio catálogo de marcas deportivas, además de disponer de sus propias marcas (18 marcas propias más 5 soportes técnicos para sus productos) que se comercializan con mucho éxito, por la relación calidad/precio que ofrece en comparación con sus competidores.

Sumado a lo anterior, Decathlon además posee una fuerte presencia online ya que todos los artículos que se comercializan en la tienda están disponibles online e incluye otros productos que sólo se venden vía web.

Posee un fuerte componente de innovación en cuanto a la parte digital, ya que se aprovecha del canal online para poder integrar a todos sus usuarios y atraerlos a las tiendas, ya sea por medio de ciertas eventos puntuales como el Trocathlon (feria de segunda mano), a través de las comunidades de personas que practican un deporte específico o gracias a los envíos gratuitos a la tienda.

EL CORTE INGLÉS

El Corte Inglés es un grupo de distribución de España compuesto por empresas de distintos formatos, siendo el principal el de grandes almacenes.

Su modelo de negocio se configura como la tienda donde se puede comprar todo, de ahí su lema La tienda de todas tus compras, ofreciendo una gran variedad de artículos con todas las calidades disponibles para abarcar a todo tipo de usuarios. El Corte Inglés posee también una cierta especialización al dividirse en departamentos y ofrece un servicio de valor añadido alrededor de la compra (Servicio a domicilio, listas de bodas y compras, sastrería y arreglos incluidos en el precio, etc.). Por otro lado la marca de El Corte Inglés se relaciona con garantía de calidad y satisfacción del cliente gracias a la devolución del precio pagado: Si no queda satisfecho, le devolvemos su dinero.

3. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

A pesar de que el mercado de marketplaces y sitios de ecommerce está en pleno auge, las posibilidades de nuevos competidores son altísimas, debido a la democratización de las tecnologías de la información para el desarrollo de nuevas plataformas, a la disminución de los costes para el desarrollo y al almacenamiento de nuevas soluciones de software.

La amenaza de nuevos competidores dependerá de la presencia de las siguientes barreras de entrada y de la reacción que se espera de los competidores existentes:

- Economías de escala: aprovechadas por las empresas grandes por los volúmenes de venta.
- Diferenciación de productos: los grandes marketplaces cuentan con la ventaja de que poseen mucha diferenciación de productos y servicios, aprovechando los beneficios de los modelos long tail.
- Democratización del acceso a las tecnologías de información.
- Disminución de los costes para el desarrollo y almacenamiento de las soluciones de software.

2. ISSUES DE NEGOCIO/ANÁLISIS DEL SECTOR

- Acceso a canales de distribución: dificultad para la distribución directa por cuenta propia.
- Costes de cambio: el negocio debe estar en constante actualización y mejores.
- Poder de negociación: los grandes que ya tienen una gran porción del mercado tienen una ventaja de tener un nombre y prestigio a la hora de negociar con los proveedores.

4. PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES.

Para analizar el poder de negociación de los clientes hay que distinguir entre los dos segmentos de clientes. Por un lado el poder de negociación con los usuarios es bajo ya que, por un lado, como hemos visto anteriormente, existen gran cantidad de competidores y además en un principio Sportit no es una página de referencia y no será conocida por los usuarios.

Por otro lado el poder de negociación con las tiendas es medio ya que éstas pueden utilizar Sportit como medio para salir al canal online. Por ello las pequeñas tiendas dependen en cierto modo de la plataforma para aumentar sus ventas y no reducirse a su espacio físico solamente.

5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.

No existe poder de negociación con los proveedores ya que Sportit es una plataforma que hace de intermediario entre su dos segmentos de clientes, las pequeñas tiendas y los usuarios finales.

Análisis DAFO

Tomando como referencia nuestra definición de producto-mercado, hemos realizado un análisis DAFO para identificar cuáles son nuestras fortalezas y nuestras áreas de mejora.

FORTALEZAS	Servicio de innovación que maximiza la visibilidad de las tiendas. Participación de los clientes. Relación personalizada con las tiendas. Fidelización de clientes. Períodos de prueba. Flexibilidad organizativa.
DEBILIDADES	Tamaño pequeño. Poca penetración en el mercado. Poco poder de negociación con usuarios.
OPORTUNIDADES	Ampliar el rango de deportes. Nuevo segmentos de clientes. Nuevas unidades de negocio.
AMENAZAS	Productos nuevos de los competidores. Alianzas directas de nuestros competidores con las tiendas. Desconfianza de los consumidores.

2. ISSUES DE NEGOCIO/ANÁLISIS DEL SECTOR

Tras analizar el peso de cada una de nuestras fortalezas y debilidades, y evaluar las amenazas y oportunidades, está claro que uno de los puntos que tenemos que potenciar es nuestra relación con las tiendas e intentar obtener una gran cuota de mercado para ofrecer la mayor cantidad de material deportivo a los usuarios.

Nuestra mayor fortaleza es lo innovador del producto en sí, ya que, actualmente no existe un producto como el que estamos ofreciendo y al mismo tiempo lo que ofrecen los competidores posee muchas limitaciones, es demasiado rígido y genérico al mismo tiempo. Da la idea un servicio estándar que se suma a otra gran parte de un todo, pero poco diferenciado.

Una de las mayores amenazas es la barrera de entrada al negocio, ya que nuestros competidores poseen una presencia mucho mayor que nosotros y además concentran una considerable cuota de mercado. Por este motivo, para minimizar el impacto, nuestra estrategia es entrar de la mano con las tiendas pequeñas, para crear una relación de colaboración y confianza lo suficientemente fuerte y para lograr obtener un volumen inicial de productos para atraer luego a los usuarios a la plataforma. De este modo les ofrecemos a las pequeñas tiendas nuestro amplio conocimiento técnico y les damos la posibilidad de introducirse en un nuevo canal.

Como punto a mejorar tenemos el nivel de inversión necesario para atraer a las tiendas para que publiquen sus materiales con nosotros, desarrollo de la aplicación y atraer a los usuarios a nuestra plataforma. El plan para mitigar este punto es intentar ofrecer el servicio gratuito al principio y cuando se alcance un volumen considerable de transacciones, ofrecer un precio competitivo y servicios que las plataformas actuales no ofrecen

3. MODELO DE NEGOCIO

Nuestro Objetivo.

El objetivo principal de nuestro negocio es brindar un espacio online a tiendas de deporte que, posean o no una página web propia, deseen ofrecer sus productos a través de un agregador que les ofrezca una mayor visibilidad y una mejor experiencia por parte del cliente final.

El agregador da la oportunidad a tiendas sin una visibilidad relevante en la red de ser encontradas fácilmente. Esto es porque nuestros clientes finales no tendrán que ir buscando web por web la oferta que más les interesa sino que podrán acudir a nuestro agregador de tiendas, ya que les dará una mayor variedad de productos, ofertas especiales, seguimiento de artículos y un apartado especiales.

Modelo de negocio: Long Tail.

La demanda del mercado en el campo de los deportes está conformada por productos que están a la moda y por productos que son menos populares. ¿Pero en qué porcentaje cada uno de ellos?

Según el famoso economista Pareto, el 20% de todas las personas poseen el 80% de toda la riqueza por lo que se debiera dar importancia a ese 20%. Sin embargo desde hace tiempo se ha detectado que no es tan buena estrategia desechar el grupo de los productos no tan populares especialmente en modelos de negocios en internet.

Si seguimos la Ley de Pareto, trataremos de vender los productos más populares y es allí donde la competencia será más dura. Sin embargo Michael Porter nos recomienda dentro de sus estrategias competitivas el diferenciarnos de nuestra competencia. Uno de los caminos para diferenciarse puede ser enfocarse en la venta de productos o servicios no tan populares, los llamados "productos raros".

En el año 2004 se originó una teoría de modelos de negocio muy interesante llamada Long Tail. Según esta teoría, en algunos sectores el 50% de las ventas se originan a partir de productos no tan populares o productos raros. Estos productos son los que se conocen como los productos que se encuentran al final de la cola o productos del Long Tail.

Aplicando la teoría del Long Tail al deporte ponemos un ejemplo:

Supongamos que tenemos un catálogo de 10.000 artículos diferentes. Si vemos las estadísticas vemos que de cada 100 artículos que se venden al día, 50 pertenecen a productos de moda como puede ser la camiseta de la nueva camiseta del Real Madrid, las nuevas deportivas de Nike y la pulsera jawbone. El resto de los 50 artículos son artículos raros" como una zapatillas Gola, una pelota de gimnasia rítmica de un compuesto especial o un mosquetón de un tamaño determinado. El Long Tail nos invita a fijarnos en esos otros 50 artículos raros que originan el 50% de las ventas.

3. MODELO DE NEGOCIO

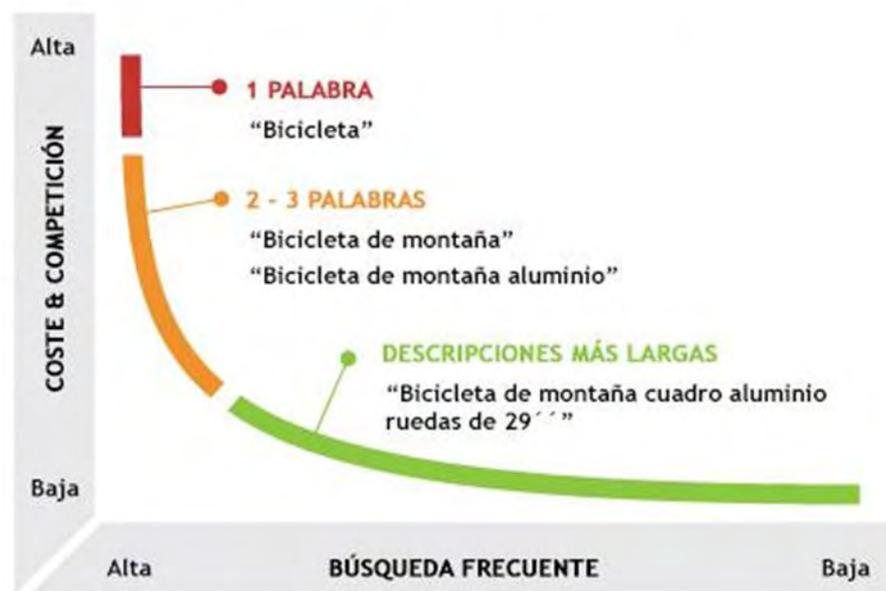
El gigante Amazon se dio cuenta de esta teoría y basó su negocio en el Long Tail. Como resultado, obtienen el 50% de sus ingresos de la venta de libros a partir de títulos que no son las superventas habituales.

Internet ha permitido que muchas empresas aprovechen los beneficios del Long Tail. El primer requisito para aplicar esta teoría se basa en la creación de un amplio catálogo de productos. Para tener productos raros debemos tener muchas existencias. Para una tienda física el tener una amplia gama de productos es sinónimo de mayores costes de almacenamiento. Para un portal Web los costes de almacenamiento rara vez crecen en grandes proporciones con el aumento del stock de productos.

Adicionalmente, Internet nos permite mostrar con lujo de detalles cada uno de los cientos de productos raros que tenemos, mientras que en el caso de una tienda física, el dar a conocer todos los productos no populares involucra enormes inversiones en vitrinas, mobiliario y merchandising.

Un buen posicionamiento en los buscadores puede ser una de las principales estrategias de éxito en el Long Tail. La promoción en los buscadores tiene como objetivo que un sitio Web reciba el mayor número de visitas de usuarios que utilizan los buscadores a través del uso de palabras clave para buscar una determinada información.

TIPOS DE BÚSQUEDAS EN MODELO LONG TAIL



Producto-mercado.

Producto.

Nuestro producto principalmente consiste en una plataforma online que permite agregar diferentes tiendas deportivas, para que puedan ofrecer una amplia variedad de productos. Nuestras ventajas son la confianza, la visibilidad que ofrecemos a aquellas tiendas que no dispongan de un canal online para la venta de sus productos, a través de una interfaz sencilla y amigable para que el cliente se sienta cómodo en el momento de buscar, consultar y comprar los productos.

- ✓ Funcionalidades de cara a las tiendas agregadas

Forma fácil y sencilla de vender a nivel nacional.

Escaparate.

Posibilidad de realizar promociones de final de temporada, outlet, etc.

Informe de los productos más vistos y más vendidos

Feedback de lo que la gente quiere/busca/compra.

Dar a conocer sus productos a través de las newsletters que se distribuyen a los clientes finales.

- ✓ Funcionalidades de cara al cliente final

Buscador de material deportivo.

Opiniones de otros compradores/clientes sobre las tiendas y los productos.

Portal de fácil uso, sencillo, seguro y confiable.

Ofertas, Outlets.

Newsletters.

Recomendaciones. Lo más comprado últimamente, lo más visto por los demás usuarios.

- ✓ Necesidades que satisface

Disponibilidad de una amplia variedad y gama de material deportivo en un medio del canal online. (Usuarios).

Notoriedad de tiendas deportivas pequeñas que carecen de representación en el canal online. (Tiendas).

Mayor alcance de público a la hora de ofertar productos.

- ✓ Beneficios que aporta

Posibilidad de encontrar una amplia selección de material deporte en un sólo Marketplace, a un sólo click y a precios competitivos.

Posibilidad de adquirir artículos que se encuentran geográficamente muy distantes.

Mayor mercado potencial por estar disponible 24/7 los 365 días del año.

3. MODELO DE NEGOCIO

Mercado.

Online. Espacio donde se realizan transacciones de todo tipo.

- ✓ Clientes rastreadores: nuestros clientes son aquellos que buscan, comparan, encuentran y compran.
- ✓ Tamaño del mercado: Hablamos de un mercado maduro que no está enteramente explotado en el canal online puesto que si bien hay grandes portales dedicados a los deportes, no los hay agregadores lo que hace trabajar más al cliente que debe dedicar más tiempo a la búsqueda de los artículos en diferentes sites.
- ✓ Momento del mercado: Según la consultora Forrester, el e-commerce del mercado Europeo crecerá un 70% hasta 2017. Además, España será uno de los países que más impulsará este crecimiento con una subida de un 18% anual hasta llegar a los 9,1 mil millones de euros.
- ✓ Facilidad para llegar al cliente:

- TIENDAS:

En una primera etapa, será muy importante captar a las tiendas para poder tener un volumen considerable de materiales y productos para poder incentivar a los usuarios a activarse y comprar.

Para el primer año, el objetivo será captar el 15% de las tiendas que se encuentran dentro de nuestro mercado potencial (alrededor de unas 463 tiendas).

Hemos considerado que el promedio de horas que deberá disponer un comercial para acudir a las tiendas y adquirirlas (que se registren y vendan sus productos en nuestra plataforma) es de 4 hs por tienda.

En cuanto a los gastos para adquirir una tienda consideraremos los siguientes:

Alquiler coche	Gasolina	Alojamiento	Dietas	Teléfono	Horas trabajo
10€/día	60€/día	50€/día	30€/día	25€/día	8hs/día

Considerando que el comercial tendría un bruto anual de 30.000€ con 14 pagas y que trabajaría unas 200 horas al mes. Si calculamos el sueldo neto mensual tendríamos que:

Sueldo neto mensual = 1.575,96€ - IRPF = 19% - Paga extra = 1.735,71€

€/hora = 9,32€ → 9,32€ x 8 = 74,60€

Total = 257,60 / 2 = 128,80€ por tienda (en este caso hemos dividido por 2, ya que para captar una tienda hemos estimado un tiempo medio de 4 hs que se corresponde con media jornada de trabajo).

Hemos de suponer que para poder lograr el objetivo de que las tiendas se registren en nuestra plataforma, como mínimo se deberán invertir unas 12 hs por cada una de ellas. Para ello, se aumentará en 3 el gasto calculado en el punto anterior para hacer frente a esta previsión. Por ende, el gasto para adquirir una tienda será de:

$$128,80\text{€} \times 3 = 386,4\text{€ (por tienda)}$$

Con el resultado obtenido se calculará el total necesario para invertir en las tiendas y lograr que las mismas se adhieran a la plataforma:

$$384,4\text{€} \times 463 \text{ (tiendas)} = 178.903,2\text{€}$$

Sumados a los costes de los comerciales (adquisición de tiendas), no debemos olvidar que para aquellas tiendas que se registren en la plataforma, los dos primeros años el servicio básico y los extras serán 100% gratuitos.

Para ello deberemos calcular cuánto será el coste de estos dos años donde no estaremos registrando ingreso alguno por parte de las tiendas:

Servicio básico:

Tiendas	Fee Mensual	Total Anual
463	20,00 €	111.120 €

Servicio extra:

Los costes que se han expuesto previamente son necesarios para poder atraer y adquirir (a través de la prueba de los servicios básicos y de los servicios extras) a todas las tiendas. La inversión que haremos para ello será de:

	Inversión
Año 1	112.972 €
Año 2	114.427 €
Total	227.399 €

- USUARIOS:

Para llegar a nuestros clientes vamos a utilizar diferentes estrategias de marketing. Entre algunas de ellas podemos nombrar:

- SEO
- SEM Agresivo (Red Display Google, Youtube).
- SMO (Facebook, Twitter, etc.).
- Aceleradores (regalar X €).
- SEM Menos Agresivo (Adwords - Red de Búsqueda Google).

Teniendo en cuenta las diferentes estrategias, procederemos a calcular cuánto sería el CAC (Costo de Adquisición de Clientes), para determinar la viabilidad y potencial crecimiento de nuestro modelo de negocio.

3. MODELO DE NEGOCIO

Campaña SEO:

Primeros 6 meses tendremos:

Inversión = 8.000€ x 6 meses = 48.000€

Para los 6 meses siguientes reduciremos el presupuesto mensual

Inversión = 6.000€ x 6 meses = 36.000€

En total la campaña de SEO para el primer año nos costaría unos 84.000€

SEM – Agresivo:

Inversión	Impresiones	CPM	Visitas	CTR	CPC	Registros	LTR	CPL	Ventas	Conversión	CPA	Precio Prom	Total Vendido	Margen	Margen Total	ROI
10.000 €	1.300.000	8 €	78.000	6,00%	7,80 €	2000	3%	5,00 €	50	2,50%	200,00 €	50 €	2500 €	30%	750 €	7,50%

Red Display de Google:

Inversión = 10.000€ x 6 meses = 60.000€ (sólo los primeros 6 meses)

Inversión	Impresiones	CPM	Visitas	CTR	CPC	Registros	LTR	CPL	Ventas	Conversión	CPA	Precio Prom	Total Vendido	Margen	Margen Total	ROI
5.000 €	1.000.000	5 €	30.000	3,00%	6,00 €	700	2%	7 €	20	2,86%	250,00 €	50 €	1000 €	30%	300 €	6,00%

Youtube:

Inversión = 5.000€ x 6 meses = 30.000€ (sólo los primeros 6 meses)

Campaña SMO:

Contrataremos un Social Media Manager al que pagaremos unos 35.000€ bruto/mes más 5% de variable (por cumplimiento de objetivos). Para ello hemos calculado el coste del mismo:

Sueldo neto mensual = 2000€ - IRPF =21% - Paga extra = 1975€

Tendremos además que tener en cuenta el Coste de oportunidad que deberemos afrontar por estar con esta persona en lugar de hacer otras actividades que nos podrían aportar más valor o generar más retorno.

Hemos considerado que los primeros 6 meses dedicaremos unas 2 horas por día con el SMM para comunicar los valores y objetivos de la empresa y poder alinearlos con la estrategia. Luego de los primeros 6 meses dedicaremos la mitad del tiempo, ya que la idea es otorgar los conocimientos y objetivos del negocio y luego dar el empowerment necesario para la toma de decisiones en lo que respecta a la parte Social.

El Coste lo hemos calculado como sigue:

Coste Enero-Junio: 240 hs x 11,34€ = 2722,6€

Coste Julio-Diciembre: 120 hs x 11,34€ = 1361,3€

Total = 2722,6€ + 1361,3€ = 4083,9€

$$\text{Total SMM} = (2000\text{€} \times 12) + (1975\text{€} \times 2) + 1750\text{€} + 4083,9\text{€} = 34.000\text{€}$$

Aceleradores:

Si nuestro objetivo es hacer que los usuarios activados recomienden a sus FFF (Fools, friends and family), hemos de proponer un incentivo para que promuevan esta práctica en un modo asiduo.

Hemos considerado que el monto promedio de compra de los usuarios de la plataforma será 50€. Para ello vamos a regalar 10€ por cada compra superior o igual a este precio de compra promedio.

Teniendo en cuenta que estaremos regalando 10€, el precio de compra promedio disminuye a 40€. Suponiendo que a todas las personas que se registren y recomienden un amigo contarán con este beneficio, si tenemos por mes un registro de 50 personas y todas recomiendan a sus amigos tendremos un gasto de 2000€ por mes que se traducirá en **24.000€** anuales.

SEM - Menos agresivo:

A pesar de que nuestra campaña los primeros 6 meses se concentrará en hacernos conocidos a través la red de Display y Video y considerando la gran competencia en lugares o espacios donde se pueden buscar artículos deportivos, realizaremos una campaña de anuncios de Adwords por la Red de Búsqueda de Google, con el objetivo de posicionarnos en la tercer posición de los anuncios.

Inversión	Impresiones	CPM	Visitas	CTR	CPC	Registros	LTR	CPL	Ventas	Conversión	CPA	Precio Prom	Total Vendido	Margen	Margen Total	ROI
3.500 €	400.000	9 €	14.000	3,50%	4,00 €	400	3%	9 €	10	2,50%	350,00 €	50 €	500 €	30%	150 €	4,29%

$$\text{Inversión} = 3500\text{€} \times 6 = 21.000\text{€}$$

Para los 6 meses siguientes, teniendo el concepto de que ya habremos hecho una campaña fuerte en las diferentes Redes (Display, Youtube, Búsqueda), vamos a potenciar la posibilidad de aparecer primeros en los anuncios. Para que cuando una persona intente buscar cualquier artículo deportivo en el buscador de Google, seamos los primeros.

Para ello tendremos los siguientes gastos:

$$\text{Inversión} = 5500\text{€} \times 6 \text{ meses} = 33.000\text{€}$$

$$\text{Total campaña} = 12.000\text{€} + 20.000\text{€} = 32.000\text{€}$$

Teniendo en cuenta que el objetivo será atraer al 40% de los usuarios de nuestro mercado objetivo (alrededor de 1,92 millones de personas), si tenemos en cuenta el coste total de todas las herramientas y estrategias que necesitamos para atraer y activarlos, procederemos a calcular el CAC (Coste de Adquisición de Cliente):

3. MODELO DE NEGOCIO

Inversión Total = (48.000€ + 36.000€) SEO
+ (60.000€ + 30.000€) SEM
+ 34.000€ SMO
+ 24.000€ Aceleradores
+ 53.000€ Anuncios = 300.000€

CAC = 300.000€ / 1.170.000 usuarios = 0,25€/usuario

Barreras de entrada

La primera barrera de entrada es el ser los primeros en crear un agregador de tiendas deportivas en el que se le da cabida tanto a los productos estrella que se venden en todas partes como a los productos más concretos (los llamados "raros") que uno no sabe dónde adquirir.

En la primera categoría de producto las tiendas competirán en precio. En la segunda en diferenciación.

La segunda barrera de entrada es la magnitud. Se va a crear un agregador con tal número de artículos que será el portal de referencia al que acudir ante cualquier búsqueda.

El posicionamiento. Dada nuestra inversión, en SEM/SEO seremos los primeros en aparecer en el gigante google.

Fidelización del cliente. Se logrará crear una experiencia de usuario completa que hará que aunque otros lleguen detrás, el precio de robarnos los clientes sea impagable.

En cuanto a las tiendas, se les dará las herramientas para hacer que saquen el mayor rendimiento posible. A su vez, se les hará firmar una cláusula de exclusividad en la que mientras nosotros les ofrezcamos nuestros servicios no puedan vender a través de otras plataformas.

¿Cómo funcionamos?

Tiendas

Como hemos especificado en los apartados anteriores, nuestros clientes o usuarios finales serán tanto las tiendas que se den de alta en la plataforma para ofrecer sus productos, como los usuarios que interactúen con la misma, ya sea dándose de alta, buscando, comentando, referenciado amigos/familiares y/o realizando una transacción de compra.

3. MODELO DE NEGOCIO

Para el caso de las tiendas, una vez que accedan a la plataforma el primer paso es darse de alta en la plataforma como una “entidad” que quiere comercializar sus productos deportivos. A partir de este momento, la tienda puede comenzar a dar de alta sus productos dentro del website, configurando tanto el nombre como el precio del mismo. En un principio este servicio será gratuito pero luego de un período de 2 años, se iniciará a cobrar un fee mensual a las tiendas de 20€.

A partir de este momento las empresas podrán disponer de servicios adicionales para poder posicionar sus productos con mayor visibilidad, adquirir información sobre los hábitos de venta de los usuarios, y de un call center para cuando existan dudas o problemas en la gestión diaria de la plataforma.

Para el caso en el cual las tiendas quieran darse de baja, solamente deberán completar el formulario y cumplir con el marco legal que impone la plataforma. Para ello controlaremos que la tienda que quiera darse de baja no tenga pendiente ningún pedido por entregar y solicitaremos una causa para saber el motivo por el cual la tienda quiere darse de baja, como parte del proceso de feedback para conocer y mejorar la plataforma.

Usuarios

Para los usuarios dependiendo de la acción que quieran realizar en la plataforma, deberán proceder a registrarse o no. En el caso que quieran consultar los productos, realizar búsqueda, ordenar los resultados o filtrarlos según diferentes criterios, no será necesario registrarse en la misma. Desde el momento en el cual los usuarios quieran adquirir los productos ofertados, deberán proceder a darse de alta en la misma, en una sección diferente a la que existe para las tiendas. Una vez registrados, podrán comprar los productos de las diferentes tiendas. Se cobrará una comisión por cada transacción que será fija independientemente del monto de la misma.

Los usuarios tendrán acceso a varios beneficios para fomentar la atracción, activación y referencia a sus familiares/amigos. Entre ellos podemos mencionar:

- Tarjeta Regalo de 10€ para el usuario que recomiende un amigo y este último realice una compra. Y otra Tarjeta Regalo de 10€ que el usuario que recomienda puede utilizar en una compra.
- Tarjeta Regalo de 10€ para aquellos usuarios que pertenezcan a la tribu de Sportit y realicen un número de compras determinadas.
- Para aquellos usuarios que realicen una compra superior a 60€, el envío será gratuito.

Por otra parte, como hemos mencionado anteriormente, uno de nuestros punto fuertes será siempre ofrecer un servicio que sea diferente al de nuestro competidores, mejorando la experiencia del usuario como haciendo caso a los que nos sugieren. Así mismo, los usuarios tendrán la posibilidad de poder comentar los artículos de forma gratuita por ser usuarios de la plataforma. Existirán servicios que nos van a permitir diferenciarnos de la competencia, como por ejemplo:

3. MODELO DE NEGOCIO

- Servicio “Yo quiero”, ofrece la posibilidad al usuario de marcar un producto que quiere, ya sea a través del nombre, marca, color, talla, etc.; lo cual generará automáticamente para aquellas tiendas que hayan pagado por el servicio una notificación para saber lo que los usuarios están solicitando en tiempo real. En el caso que exista alguna tienda con el producto que el usuario está buscando, la tienda notificará al usuario para poder comprarlo.
- “Bright Idea”, que permite a los usuarios exponer ideas sobre las cuales podrían desarrollarse nuevos modelos de negocio y al mismo tiempo mejorar la plataforma.
- “Join the club” que será el plan para fidelizar a los clientes y disponga de beneficios para aquellos usuarios que se den de alta, que referencien a sus amigos, colegas, familiares, etc. y al mismo tiempo para aquellos compradores frecuentes. El slogan de este programa será: “Tu fidelidad nos importa y por ello la recompensamos”.
- “Dress you up” donde ofreceremos a los usuarios sugerencias para crear su propio outfit, en base a los deportes que practica o que tiene marcado como favoritos y en base a sus comportamientos de compra. Con ello estaremos complementando las compras anteriores, con artículos que el usuario no haya adquirido.

Del mismo modo, los usuarios podrán darse de baja de la plataforma o para el caso que exista una cantidad de tiempo considerable en la que no se conecte, haremos lo posible para saber el motivo por el cual abandona. Como hemos mencionado anteriormente, los usuarios son muy importantes para nosotros, y por ello siempre escuchamos sus opiniones. Por ello tendremos a disposición un formulario donde podrá expresar el motivo de su salida y que podremos mejorar para que la próxima pueda recomendar en lugar de marcharse, al mismo tiempo que el motivo por el cual no se conecta desde hace tiempo. Nuestro objetivo es expresar que echamos de menos la ausencia del mismo, pero que estaremos ansiosos de que vuelva a formar parte de nuestra plataforma.

4. PLAN DE MARKETING

Descripción del Mercado Objetivo. Investigación de mercado real.

A la hora de analizar el mercado se debe realizar un doble estudio; por un lado identificar la cantidad de tiendas que se podrían incluir en nuestro agregador, sus necesidades y sus posibles expectativas; y por otro las opciones que tendrían los principales usuarios a la hora de escoger su producto.

Nuestros partners son aquellas tiendas locales que no poseen página web y desean mayor notoriedad en sus productos. Se les ofrece una oportunidad de competir con aquellas grandes superficies que poseen habituales del canal online por medio de la oferta de sus productos con los precios establecidos por cada una de ellas. En España existen aproximadamente 3.750 tiendas de deporte de las cuales se considera que nuestras mayores competidoras son aquellas que ya poseen página web de venta de material deportivo y tienen una relevancia social, en total 678 que corresponden a franquicias, lo que supone 3.062 PYMES. Aquellas más relevantes son las descritas anteriormente: Ebay, SegundaMano, Amazon, Tradeinn; y aquellas que además tienen emplazamiento físico como El Corte inglés o Decathlon.

Asimismo, a nivel nacional también existen otras tiendas reconocidas y más específicas como es Barrabés, primera de las tiendas deportivas españolas que construyó su portal de venta por Internet siendo su especialidad el material de montaña para profesionales.



En cuanto a los posibles usuarios de este tipo de páginas y de Sportit, serán aquellos españoles con hábitos deportivos, que ocupan parte de su tiempo libre a actividades saludables y que están al día en cuanto a los avances tecnológicos.

4. PLAN DE MERKETING

Actualmente, el 43% de la población española practica algún tipo de deporte y de éstos el 57% lo hace al menos 3 veces por semana (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte) por lo que se puede considerar que en España existe cultura del deporte que, además, se ha visto incrementada en los últimos años siendo los deportes más practicados son:

- Gimnasia de mantenimiento. 35%
- Fútbol- 27,5%
- Natación. 22,4%
- Ciclismo. 19,4%
- Carrera a pie. 12,9%
- Montañismo/senderismo. 8,6%
- Baloncesto. 7,7%
- Tenis. 6,9%
- Atletismo. 6%
- Pádel. 5,9

Análisis Q-DAFO

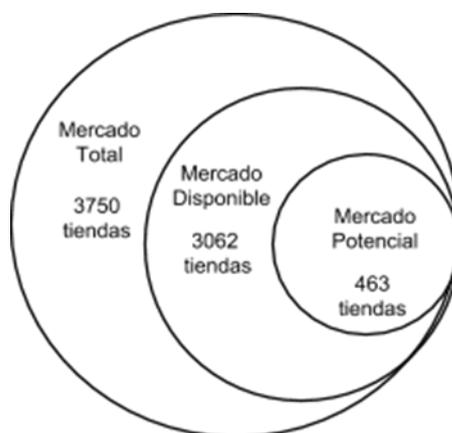
Teniendo en cuenta el análisis de nuestras fortalezas y debilidades realizado en el apartado anterior, podemos concluir que nuestro negocio tendrá su punto diferenciador en la relación personalizada, de confianza y fidelidad que tengamos, tanto con nuestros clientes (usuarios de la plataforma), como de las tiendas. A estas últimas las asistiremos con una serie de herramientas que les permitirá conocer mejor a los usuarios para poder tomar las acciones que más crean necesarias para obtener una ventaja y vender más. En cuanto a los clientes, ofreceremos programas de fidelización para que nos recomienden, funcionalidades como el “Yo quiero” para satisfacer sus necesidades de búsqueda y la posibilidad crear una comunidad para verificar los productos, poder probarlos y al mismo tiempo que aporten sus ideas para mejorar la plataforma (Bright Idea), sumado al plan de fidelización de clientes (“Join the Club”).

		Oportunidad			Amenazas			
		Nuevos segmentos de clientes	Nuevos deportes	Nuevas unidades de negocio	Nuevos productos competidores	Desconfianza tiendas	Alianza directa competidores con las tiendas	
Fortalezas	Servicio de Innovación que maximiza la visibilidad de las tiendas	1	1	2	-1	-1	-2	0
	Flexibilidad organizativa	2	1	2	1	0	0	6
	Relación personalizada con las tiendas	2	2	2	0	-1	0	5
	Fidelización de clientes	2	1	1	-1	0	-1	2
	Períodos de prueba	1	1	1	0	0	0	3
	Participación de los clientes	2	1	1	0	-1	-1	2
Debilidades	Tamaño pequeño	-1	-1	-1	-1	-2	-2	-8
	Poca penetración en el mercado	-1	-1	-1	-1	-1	-2	-7
	Poco poder de negociación	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-6
		7	4	6	-4	-7	-9	

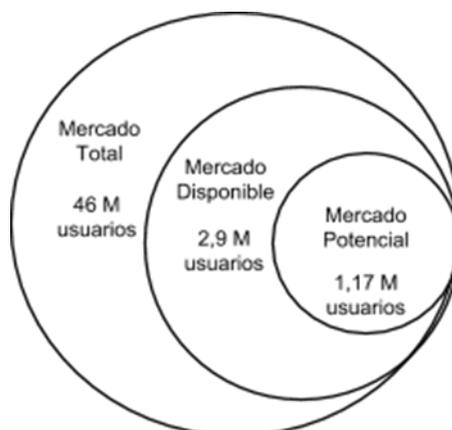
Definición de Objetivos. Llevar a cabo un buen plan de marketing.

Situación del mercado de Tiendas de deportes

Actualmente hemos verificado que el número de tiendas totales en el territorio Español está cerca de 3750. Si consideramos que dentro del total deberemos quitar a nuestra competencia y a sus respectivas franquicias (estamos hablando de alrededor de 678 tiendas) obtendremos un mercado objetivo de 3062 tiendas. Como se especifica anteriormente nuestro objetivo para el primer año será atraer al 15% de estas tiendas (alrededor de 463 tiendas), como se observa en el siguiente gráfico:



Del mismo modo, para los usuarios que capturemos para operar en la plataforma, tenemos en España un mercado de 46 Millones de usuarios totales, de los cuales el 53 % de la población Española forma parte de nuestro público objetivo (alrededor de 24,38 Millones). De estos alrededor de 9,75 Millones practica deporte (un 40%) y a su vez un 30% realiza compras por internet, con lo que se obtiene un total de 2,9 Millones de usuarios que es nuestro mercado disponible. Teniendo en cuenta que nuestro objetivo será activar al 40% de nuestro mercado disponible, estamos hablando de un mercado potencial de 1,17 Millones de usuarios, como se puede observar en el siguiente gráfico:



4. PLAN DE MERKETING

Primer año: Captación de partners.

- Dar a conocer Sportit entre 15% del pequeño comercio deportivo que supone 463 tiendas, y situar nuestro agregador como la solución idónea para el sector entre el 40% de los clientes, es decir, 1,17 millones de españoles.
- Conseguir que las tiendas registren la mayor cantidad de productos disponible para la venta online, permitiendo atraer a los usuarios mediante una mayor oferta de artículos y material deportivo.
- Dedicarnos con más énfasis a las tiendas especializadas, es decir, aquellos locales que disponen como mínimo de 6 marcas diferentes (entre ellas las más conocidas) y que por cada marca se pueda individualizar unos 10 productos diferentes.
- Para que las tiendas puedan aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece la plataforma, ofrecemos, una vez que la tienda pasa a ser nuestro cliente, cursos de capacitación por parte de los comerciales. El objetivo desde el primer momento es ofrecer confianza y fidelidad a la tienda.
- Conseguir establecer una relación comercial estratégica, con al menos una cantidad representativa de comercios en la capital, especialmente porque se habla de uno de los potenciales mercados donde habría mayor cantidad de usuarios potenciales.
- Una vez desplegada la plataforma con una cantidad de 4.000 productos por tienda, se comienza con la adquisición y activación de usuarios, para publicitar la plataforma y fomentar el consumo entre los consumidores y las recomendaciones a amigos y conocidos.

Segundo año: Captación de consumidores/clientes.

- Se debe mantener como mínimo el nivel de tiendas obtenido durante la campaña anterior aumentando un 20% debido mayoritariamente a recomendaciones, 445 tiendas.
- Es fundamental que en el segundo año se haga mucho énfasis en la adquisición de un porcentaje mayor de usuario y fidelizar a aquellos que se han dado de alta el año anterior.
- Campaña en redes sociales, contacto con clubes deportivos, una campaña que permitir dar conocimiento al agregador una vez se tiene material y partners con precios competitivos para poder captar usuarios.
- Posibles promociones en campeonatos deportivos de índole local y ferias específicas donde se localicen las tiendas registradas para poder servir como medio para la promoción de los eventos, a favor de aparecer como sponsor del evento.

4. PLAN DE MERKETING

Tercer año: Consolidación y evolución.

- Posibilidad de duplicidad de la plataforma hacia otro tipo de agregadores una vez el modelo se encuentre asentado y tras validación respaldada por el número de usuarios conseguidos gracias al primer negocio.
- Consolidar el crecimiento obtenido en los años anteriores, ofreciendo una mayor cantidad de servicios a las tiendas y a los usuarios. Llegando al punto de crear una marca que sea el referente para la venta de artículos y material deportivo especializados, con la mayor variedad y alcance a nivel España.

Definición de Estrategias

Posicionamiento y UPS

Desde nuestra empresa, y gracias a nuestro producto queremos posicionarnos como el agregador de referencia para las tiendas de venta de artículos deportivos que se encuentren actualmente en ausencia de un canal web/online donde vender, así como aquellas tiendas que se encuentren vendiendo sus productos dentro de algunos marketplaces como Amazon, secundamano, eBay, etc.

Nuestro servicio se basa en la relación de excelencia que mantendremos con nuestros clientes (tiendas), teniendo como objetivo fundamental, generar una mayor visibilidad para sus productos, una mejor experiencia de venta de cara a los clientes finales, y un mayor aprovechamiento de las tecnologías de información para otorgar a las tiendas un mayor conocimiento de sus clientes y hábitos de compra.

De cara a los clientes finales que interactúan con la plataforma/sitio web la mayor parte del tiempo, nos posicionaremos como el sitio web de referencia para la compra de artículos deportivos, que pueda ofrecer una amplia variedad de productos especializados en una amplia gama de deportes y actividades que el mercado no provee actualmente, en un modo user-friendly, más ordenado y caracterizado por un componente de fidelización a través del conocimiento de los comportamientos de compra.

Sportit la manera más sencilla, rápida y conveniente comprar material deportivo.

Si se toma como referencia las soluciones más tradicionales o más modernas (Amazon.com, secundamano.es, eBay), y la comparamos con la solución innovadora que proponemos, podemos ver que las primeras, a pesar de que poseen mucho volumen de tiendas y de productos publicitados, nos aportan valor diferencial a las tiendas. Desde la óptica del cliente es básicamente la misma tienda solo que cambia sus productos y el logo de la misma.

En cambio, con nuestro producto, las tiendas que están en nuestra plataforma, se ven beneficiadas de soluciones que les permitan ofertar sus productos de maneras diferentes, basadas en el consumo de los usuarios y más variedad para poder posicionarse en de cara a las demás tiendas.

4. PLAN DE MERKETING

Para los clientes que consumen los productos de estas tiendas, de mayores ofertas que las que disponen actualmente en los demás sitios, permitiendo una disposición, búsqueda y comparación más clara de los productos. Permitiendo un ahorro de tiempos y reducir casi por completo la experiencia de “dar vueltas” para comprar.

Con Sportit puedes crear tu propio estilo deportivo rápidamente y disfrutarlo.

Público Objetivo

En nuestro modelo de negocio tenemos dos tipos de públicos que se podrían dividir en los siguientes segmentos:

Tiendas de deporte.

Tiendas de deporte pequeñas que sólo poseen tienda física. Tienen una gran tradición por el deporte y han regentado la tienda de toda la vida pero el incremento de las ventas online han hecho que pierdan cuota de mercado.

Quieren abrirse a nuevos canales pero no tienen medios para ello por lo que nuestro agregador le proporcionará acceso al canal online y de este modo extenderá su influencia al resto del país y no se quedará solamente en su espacio físico.

Cliente final.

- Adolescentes (13-17 años), estudiantes, dependientes de sus padres económicamente, que pertenecen a la clase media, media-alta, y cuyo principal hobby es salir con sus amigos y hacer deporte. Han nacido con la era de Internet y por tanto es su medio preferido para su día a día y las compras no es una excepción. A esta edad los adolescentes practican todo tipo de deportes y por ello necesitan adquirir el material deportivo para cada uno de ellos. Están acostumbrados a moverse por el medio online, a investigar el mercado, a comparar precios etc. por tanto todo el material deportivo lo adquieren por Internet pero son sus padres lo que realizan el pago. Nuestro agregador le permita encontrar mucha variedad productos del deporte que buscan, diferentes marcas de calidad y sobre todo a un precio competitivo.
- Jóvenes trabajadores (25-40 años), de clase media, cuyos hobbies principales son viajar, hacer deporte y salir con sus amigos. Su empleo les ocupa la mayor parte del tiempo y por ello su tiempo libre les gusta dedicarlo a sus hobbies, y el deporte está entre ellos. Cualquier tipo de deporte puede encontrarse entre sus deportes favoritos y por ello aprovechan cualquier puente o vacaciones para escaparse y poder practicarlos. Son personas que están al día de todas las novedades como Internet, lo usan diariamente para todo tipo de cosas y realizan la mayoría de sus compras también online, entre las cuales está el material deportivo necesario para practicar sus deportes. Además de ser un medio rápido y cómodo, a través de Internet pueden comparar precios, marcas, etc. de una manera rápida y fácil. Este segmento podrá conseguir gran variedad de productos de su deporte de muy buena calidad a muy buen precio a través de nuestro agregador.

4. PLAN DE MERKETING

- Adultos trabajadores (40-55 años), de clase media, media-alta. Son parejas jóvenes en la que ambos trabajan y tienen niños pequeños. Todos sus esfuerzos van enfocados al bienestar de sus hijos, tanto físicos como económicos. Hoy en día está muy de moda en los colegios la práctica de varios deportes desde que los niños son pequeños lo que supone un gasto bastante importante. Además debido a la rapidez de crecimiento de los niños es necesario renovar el material cada poco tiempo por lo que los padres deben hacer una inversión bastante importante. Nuestro agregador les ofrecerá múltiples opciones, a buen precio, de manera fácil y segura.

Producto (servicio) – Kotler

Usuarios

Considerando los tres círculos de Kotler, vamos a analizar nuestro producto de cara a los usuarios finales de la plataforma que será nuestro público objetivo.

- **Producto Base:** En este caso hablamos de la función básica del servicio que sería la de ser un agregador de pequeñas tiendas que ofrece material deportivo a través de internet.
- **Producto Total:** Nos referimos a los beneficios tangibles que aporta el agregador de pequeñas tiendas deportivas. En este caso sería la ventaja que supone tener en una misma página web todos los productos de varias tiendas y poder comparar prestaciones, calidad y precio. Además de la calidad del servicio proporcionado por la página web, donde primarán la confianza y seguridad y la facilidad de uso combinado con el diseño.
- **Valor Añadido:** En cuanto a los beneficios intangibles que aporta nuestro agregador de pequeñas tiendas deportivas tenemos en primer lugar el amplio catálogo que podemos ofrecer gracias a los productos de las diferentes tiendas agregadas. Además tendríamos la garantía que se ofrecen en todos los productos que se pueden encontrar en el agregador. La garantía total ofrecida a los clientes en que los productos lleguen en perfectas condiciones. Y por último, destacará el soporte post-venta de la agregadora, que es un valor importantísimo para nuestros clientes.

Tiendas

Considerando los tres círculos de Kotler, vamos a analizar nuestro producto de cara a las tiendas que usarán el agregador como medio para abrirse al canal online.

- *Producto Base:* En este caso hablamos de la función básica del servicio que en el caso de las tiendas sería la de ampliar su alcance al canal online.
- *Producto Total:* Nos referimos a los beneficios tangibles que le aporta nuestra plataforma a las pequeñas tiendas deportivas. En este caso los beneficios serían que la tienda consiga tener una marca a nivel nacional que no tiene ahora.
- *Valor Añadido:* En cuanto a los beneficios intangibles que aporta el agregador a las pequeñas tiendas deportivas se encuentran la garantía que proporciona de cara al usuario final en cuanto a confianza, plazo de entrega y seguridad.

De esta forma se intenta desgranar cómo pueden percibir el producto tanto las tiendas deportivas como los usuarios del marketplace.

	Tiendas deportivas	Usuario Sportit
Producto genérico	Solución tecnológica para la venta de sus artículos deportivos por el canal online.	Solución que permite comprar material deportivo.
Producto esperado	Solución tecnológica para aumentar sus canales de venta añadiendo el canal online y que aumente su cantidad de clientes y pedidos.	Solución que permite visualizar todo el material deportivo disponible con un solo click.
Producto aumentado	Solución tecnológica para aumentar sus canales de venta la venta de sus artículos deportivos por el canal online y que aumente su cantidad de clientes y pedidos. Asimismo, permite dar notoriedad de su espacio físico y darles a conocer a nivel nacional.	Solución que permite visualizar todo el material deportivo con un solo click y comparar precios de forma rápida.
Producto potencial	Solución tecnológica que permite ser más competitivo y dar más notoriedad y salida a todos sus productos deportivos.	Solución que permite comprar material deportivo y conocer de manera directa los precios más competitivos.

Desde Sportit existe una concienciación de la importancia y oportunidades que el canal online imprime a todos los cambios que vivimos, y por ello se trabaja en conseguir mejorar las soluciones existentes intentando antepoernos a las peticiones del mercado, y aumentar la competitividad entre las pequeñas empresas de venta de artículos deportivos. Por ello, con este negocio, se intenta tanto impactar de forma positiva en el pequeño comercio, como aumentar y mejorar la experiencia de compra de los usuarios.

Distribución

Para llevar el producto a las manos del cliente, nuestra idea se basa en ofrecer dos modalidades de entrega diferente dependiendo de la localización del producto. En el caso que el usuario se encuentre en la misma localidad o posición geográfica que el producto, podrá ir a retirarlo personalmente, sin tener la necesidad de esperar a que el producto sea empaquetado y enviado. Esto podrá ser posible, ya que en el proceso de compra del artículo se brindará al usuario la posibilidad de especificar si prefiere la recogida en la tienda o el envío a través del servicio por defecto.

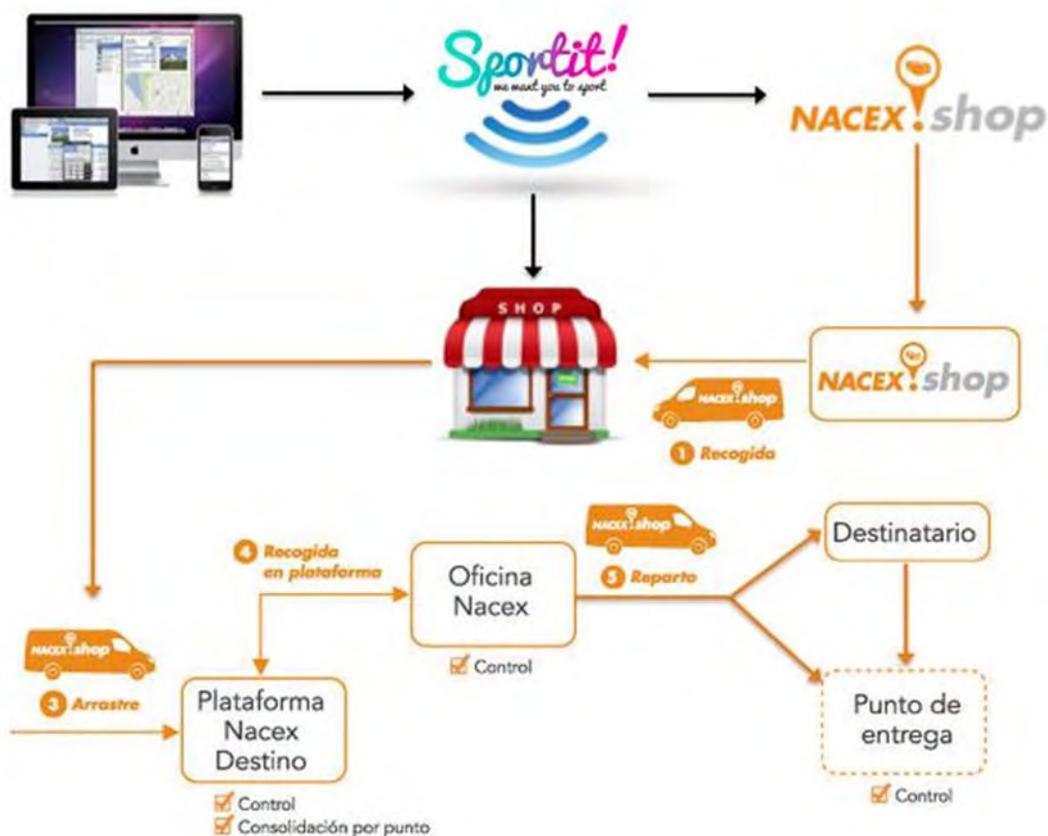
En esta imagen se puede visualizar claramente que para este caso, cuando el usuario decida recoger el producto por su cuenta, no se tendrá en consideración ningún mecanismo de envío por defecto. Sólo se comunicará a la tienda que el usuario ha realizado un pedido y que éste pasará a recogerlo por sus instalaciones.

Para el caso que el cliente se encuentre en una localización geográfica lejana al producto, se le ofrece la posibilidad de que el producto sea enviado a una dirección que él mismo especifique. Para hacer que nuestra marca sea valorada y potenciar nuestro servicio, dispondremos de un pequeño almacén intermedio con el objetivo de servir como centro de referencia para la logística de los productos y al mismo tiempo “etiquetar” los mismos con nuestra marca.

Disponemos de una relación de partnership con un proveedor de servicios de logística, que es quien transporte el producto hacia el destino que el usuario haya seleccionado (en una primera fase dentro del territorio Español).

Del mismo modo que lo hacemos para un producto, tendremos la posibilidad de hacerlo para cuando el cliente compre 2, o más materiales deportivos, y decide enviarlos en un solo pedido.

En la siguiente imagen se visualiza como tiene lugar lo el mecanismo anterior:



4. PLAN DE MERKETING

Precio

Para fijar el precio de nuestro producto se pueden emplear diferentes métodos, los principales se basan en la fijación del coste de producción, en función de la competencia existente así como en función de la demanda del mercado. Para establecer el pricing de nuestra empresa debemos diferenciar claramente entre los dos clientes: tiendas y cliente final.

Tiendas

El modelo de ingreso que vamos a implementar de cara a las tiendas se basa en dos principios principales:

Modelo Freemium

Por otro lado se establece un modelo freemium en el que las tiendas pueden posicionarse dentro de la plataforma y de esta forma disfrutan de una cierta ventaja frente al resto de las tiendas. Dicho paquete incluye las siguientes opciones:

- Newsletter - Se enviará una newsletter bi-semanal a nuestros usuarios donde aparezcan una selección de los mejores productos.
- Acceso al “yo quiero”
- Mejor posicionamiento de productos.
- Buscador.

Este modelo freemium tendrá un coste adicional de 10 euros al mes con posibilidad de poder hacer un pago anual por adelantado que será de 100 euros.

Fee Mensual

Para que las tiendas puedan ser miembros de nuestra plataforma vamos a establecer una cantidad mensual a través del cual podrán hacer uso de todas las ventajas del agregador. Este fee será de 20 euros.

Además les damos la opción de poder pagar esta cantidad para un año completo, en este caso el fee ascenderá a 200 euros para que nuestros usuarios puedan beneficiarse de una rebaja de 2 meses.

Este modelo de pricing se divide en 2 fases principales, una de captación y otra de consolidación:

- Período Inicial

En el primer período de dos años, los ingresos serán recibidos únicamente a través del modelo freemium dado que por motivos de captación es necesario que no existan barreras de entrada y por ello el fee mensual no se aplicará.

4. PLAN DE MERKETING

- Período de Consolidación

Una vez nos encontremos en una situación de ventaja competitiva en el mercado, basada en el aumento de usuarios que utilizan nuestra plataforma, existirá una dependencia de las tiendas hacia nuestro servicio y entonces se comenzará a cobrar el fee mensual y el modelo freemium ascenderá a su precio inicial de 10 euros.

Cliente final

En cuanto al usuario el modelo de pricing se basará en cobrar un porcentaje de cada transacción, que será de un 5%. Por otro lado hay que tener en cuenta los gastos de envío que correrán a cargo del usuario también.

- Período Inicial

En el período de captación para conseguir atraer a los usuarios no se aplicará ningún porcentaje de transacción aunque los gastos de envío sí que serán abonados por el cliente.

- Período de Consolidación.

Una vez que los usuarios estén habituados a usar nuestra plataforma y sea socialmente fuerte, podremos cobrar el fee establecido en la transacción.

Por otro lado vamos a considerar 2 fuentes de ingresos adicionales a tener en cuenta en el periodo de captación:

1. Publicidad: Cuando nuestra plataforma esté consolidada podremos empezar a introducir publicidad en el agregador para aumentar los ingresos.
2. Big Data: Los datos de nuestros usuarios serán de gran utilidad para tiendas de deporte por ejemplo. Por tanto esta es una potencial fuente de ingresos a tener en cuenta cuando llegue el momento.

Promoción

De nuevo para la promoción se tienen que diferenciar los dos segmentos de cliente, sin embargo esta vez hay que tener en cuenta que uno es dependiente del otro, es decir, si no se consigue una promoción que cause el efecto esperado en las tiendas, no vamos a obtener usuarios que puedan comprar en la web.

Por tanto, en el primer año, nuestra promoción se focaliza en obtener material para poder ser considerados atractivos de cara a los usuarios de Sportit. Esta promoción se basa en el desarrollo de visitas personales a las tiendas pequeñas de deporte que se encuentran en España, considerando prioritarias aquellas que tienen una especialización mayor en algún deporte y del cual no se encuentra el material en una establecimiento de gran distribución, sino que implican una mayor especificación y por tanto tienen artículos más exclusivos.

4. PLAN DE MERKETING

Se llevarán a cabo los siguientes pasos:

- Localización de la tienda.
- Contacto vía mail/teléfono.
- Fijar fecha de visita.
- Entrevista con el encargado/dueño.

Una vez se consigue poder realizar una reunión personal con el cliente (tienda) se le explican las ventajas de Sportit. Se le enseña la página web con una demostración de sus funcionalidades, así como los diferentes servicios que se ofrecen, incluidos los temas logísticos. Por último, se le contestan todas las dudas que necesite y se le deja un número de teléfono de contacto con el comercial que le ha ido a visitar, para que pueda contactar con él por si surge cualquier otra cuestión que haya podido quedado sin resolver. Se le da un plazo de una semana para contestar, si no se tuvieron noticias, se contacta de nuevo por teléfono con ellos ofertándoles un mes de prueba premium para que pueda observar lo ventajoso que resulta el agregador para su negocio.

En cuanto se haya realizado una primera etapa de promoción de captación única de tiendas, y se comience a obtener contenido para la página web, se comenzará a realizar la promoción sobre los usuarios del agregador, sin dejar de intentar conseguir nuevo contenido a partir de las entradas de nuevas tiendas.

La promoción sobre los usuarios se realiza a través de la esponsorización de eventos deportivos, especialmente sobre aquellos de deportes “poco populares” ya que las personas que asistan a ellos, son aquellas que necesitan más de nuestra plataforma:

- Se habla con los responsables del evento.
- Se da promoción de este a través del sitio web.
- Se colocan pancartas donde al mismo tiempo que se hace promoción de Sportit se anuncian que dentro de esa plataforma puedes encontrar la tienda específica que buscan los aficionados a deportes minoritarios:

Ven a jugar a NOMBRE DE LA CIUDAD con Sportit y NOMBRE DE LA TIENDA.

Una vez entren en la plataforma, se les invita a formar parte de nuestra tribu ofertándoles un vale de 10 euros para sus compras y las de un amigo, en el caso de que inviten a alguien a entrar. Asimismo, si nos recomiendan a nosotros o recomiendan una tienda en donde hayan realizado compra, nombrando a Sportit en las redes sociales ganarán puntos a través de nuestra aplicación join the club:

He comprado mi/mis PRODUCTO en Sportit

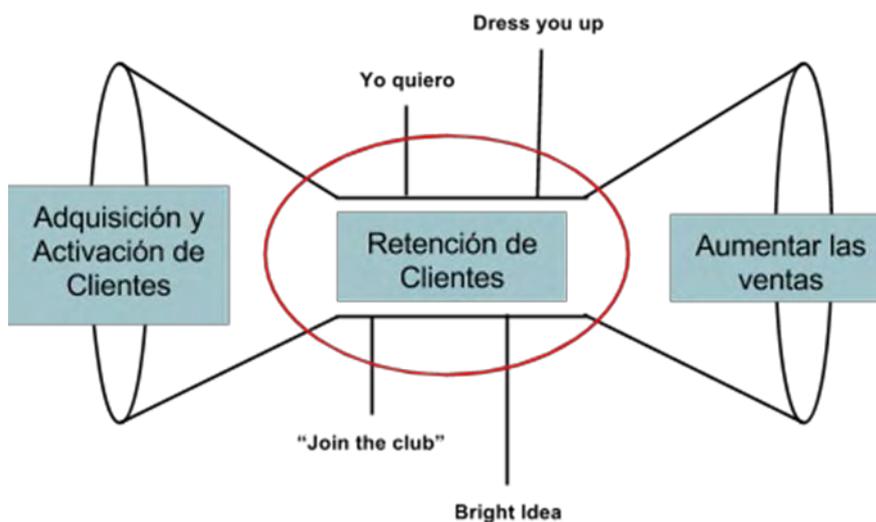
Asimismo, y gracias a la colaboración de nuestro partner, en el caso de la agregación de los productos se incluye en las cajas que lleguen a nuestros usuarios pegatinas con nuestro logo para que el comprador sepa que el objeto que tiene en sus manos ha llegado hasta él gracias a Sportit.

Fidelización

Cientes.

Para fidelizar a nuestros clientes vamos a proponer un grupo de iniciativas que van de la mano con nuestras estrategias de adquisición, activación y recomendación de clientes, como así también las estrategias de crecimiento, para aumentar el volumen de ventas.

Dentro del “funnel de marketing” estaremos considerando aquellas acciones que nos permitan, una vez adquiridos y activados los usuarios, intentar retenerlos dentro de la plataforma para que el próximo paso sea el crecimiento de las ventas a través de otras técnicas. Como se ve en la siguiente figura:



A continuación intentaremos explicar el funcionamiento de estas técnicas de fidelización de clientes.

Join the club: A través de esta funcionalidad, el usuario se convierte en un “socio” de la plataforma. Con esto queremos decir que siendo un socio, entenderemos que el usuario nos prefiere, confía en nuestra plataforma y por ello vamos a premiarlo con beneficios, descuentos, regalos, etc. La idea de esta funcionalidad es incluir otra estrategia de marketing denominada “gamification” dentro de la misma. Combinando estos dos elementos (fidelización + gaming) crearemos una sección especial donde el usuario, a medida que vaya haciendo compras e interactuando con la plataforma (haciendo comentarios, comprando, verificando artículos, etc.) pueda ir subiendo su categoría dentro de este juego virtual, lo que le permitirá obtener más beneficios a la hora de querer hacer una compra.

Bright Idea: Esta iniciativa surge para dar soporte y sustento a dos de nuestros valores, que son la mejora continua (kaizen) y que para nuestra compañía tanto los clientes como los usuarios de la misma son muy importantes. Por ello, queremos ofrecer un servicio donde el usuario pueda expresar su creatividad de cara a la mejora de servicios que ya existan como así también fomentar la creación de nuevas características que podrían ser útiles y afianzar la relación con nuestros usuarios. Aquellas personas que sientan que pueden aportar, aunque sea una mínima idea, serán beneficiados ya sea con descuentos (cupones) o regalos (visita al Museo del Real Madrid / Atlético Madrid).

4. PLAN DE MERKETING

Yo quiero: Como hemos comentado previamente, este servicio está orientado a que el usuario pueda solicitar su producto en base a ciertos criterios (marca, color, tipo de artículo, características, etc.), lo cual genera automáticamente para aquellas tiendas que tengan habilitado el servicio de notificación, un alerta comunicando que hay usuarios en búsqueda de un producto específico. Con esto, la tienda automáticamente puede enviar al usuario una alerta diciendo que posee el producto y, en el mismo mail, la posibilidad de hacer click para comprarlo. Lo importante de este servicio está en la inmediatez de comunicar al usuario lo antes posible de la disponibilidad del producto por parte de una tienda y que pueda realizar la compra lo antes posible.

Dress you up: Este servicio, está orientado a la creación de un perfil de outfit para cada usuario. Entendemos que quizás para muchas personas el simple hecho de comprar ropa deportiva está muy relacionado a la cantidad de deportes que una persona práctica. Por ello este servicio se centra en la posibilidad de adquirir productos que le faltan al usuario a un precio muy accesible considerando las mejores ofertas que existan en ese momento. Como en el caso anterior, si el producto no se encuentra disponible, se avisa de forma automática a las tiendas para que puedan estar actualizadas de las necesidades de sus usuarios.

Tiendas

Sellmometer: Para el caso de las tiendas, la fidelización tiene lugar a través de un proceso de gamificación. En el cual se premia a las tiendas que realicen una mayor cantidad de ventas, que se mide por medio de un ranking, se beneficia con una cantidad de pedidos para los cuales no se les cobra nada.

SellPlus: este servicio se utiliza para que las tiendas, además de contar con los servicios extras (por los cuales tendrán que pagar), tengan la posibilidad de disponer de una herramienta que permite evaluar las tendencias de ventas de los últimos días sobre los productos en la plataforma, y datos básicos sobre los usuarios. El objetivo de esta herramienta es dar información orientativa y básica, para un detalle más intenso sobre estadísticas, tendencias históricas, consumo de usuarios y productos, se deberá acceder a los servicios extras.

5. PLAN DE OPERACIONES

Generación de activos para el funcionamiento del negocio

Desarrollo de sistemas necesarios

Para el correcto funcionamiento de Sportit es necesario el desarrollo de los siguientes sistemas:

Web

Debido a que nuestra plataforma está destinada a dos tipos de usuarios diferentes, se incluye en la misma las funcionalidades para ambos (tanto tiendas como clientes).

Se divide el desarrollo en 5 fases importantes:

1. Set up y configuración de los entornos previos.
2. Prototipado con funcionalidades básicas para ambos usuarios.
3. Desarrollo completo de las funcionalidades para tiendas.
4. Desarrollo completo de las funcionalidades para clientes.
5. Integración y despliegue de la plataforma completa.

Se utiliza una metodología ágil (SCRUM) para poder desarrollar los 5 puntos anteriormente listados, los cuales se detallará a continuación:

1. Set up y configuración de los entornos previos (8 semanas):
 - Creación del skeleton del proyecto (horizontales y verticales).
 - Creación de la arquitectura del mismo (BBDD, BigData, CRM, Cloud, Continuous Integration).
 - Configuración de los entornos de dev, test, preproducción y producción.
2. Prototipado de las funcionalidades básicas para ambos usuarios (8 semanas):
 - Desarrollo de mock-ups.
 - Funcionalidades CRUD (Create/Read/Update/Delete) para las tiendas.
 - Funcionalidades CRUD usuarios.
 - Flujo de subidas de los productos de una tienda.
 - Flujo de compra por parte de un usuario (uno o varios productos).
 - Integración con el proceso de pago a través de la pasarela de pago.
 - Integración con la plataforma del repartidor del producto (UPS).
 - Integración con las redes sociales.

5. PLAN DE OPERACIONES

3. Desarrollo de las funcionalidades para tiendas (6 semanas):

- Posibilidad de crearse un perfil privado (logo, emails, etc.).
- Creación de las secciones de outlet.
- Lógica de negocio para procesar información sobre clientes, tendencias, etc. (Big Data).
- Sección de estadísticas de la propia tienda.
- Sistema de puja para posicionar sus productos en mejores posiciones.

4. Desarrollo de las funcionalidades para clientes (4 semanas):

- Buscador y comparador de tiendas.
- Perfil de usuario (historial, carrito de compra, etc.).
- Funcionalidad para comentar y valorar los productos.
- Automatización de la sugerencia de productos en base a los consumos y preferencias del cliente.

5. Integración y despliegue en las diferentes plataformas (4 semanas):

- Entorno de DEV, TEST, PRE PRODUCCIÓN, PRODUCCIÓN.

En total se necesitarán unos 7 meses y medio para tener la plataforma funcionando al cien por cien. A este período de tiempo tendrá que sumarse el tiempo para el desarrollo de las aplicaciones móviles que se detallan a continuación.

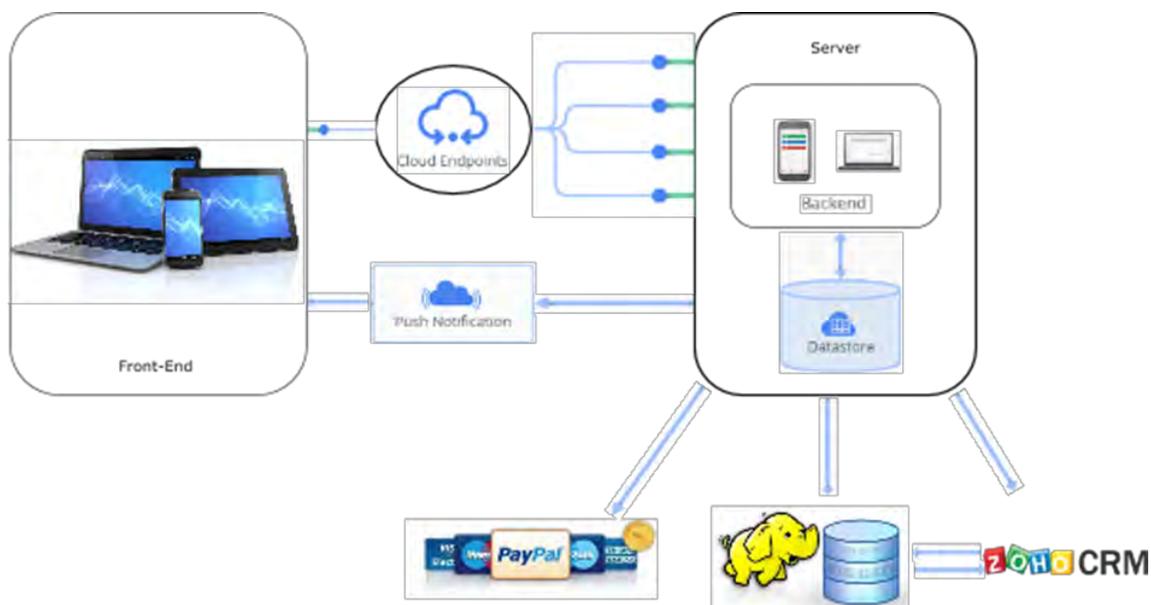
Aplicación móvil/Tablet

Para el caso de las aplicaciones de dispositivos móviles se utiliza el mismo Back-End de la aplicación web y se modifica sólo el Front-End para adaptarlo a los diferentes dispositivos y proveer la información necesaria y pertinente para cada uno de ellos.

Para ello se inician los desarrollos de las aplicaciones para iPhone y Android en los formatos de teléfonos y tablet para luego continuar con las versiones para tablet:

- App para iPhone (móvil): estimamos unas 6 semanas.
- App para Android (móvil) : estimamos unas 6 semanas
- App para iPad e iPad Mini (retina y no retina): estimamos unas 4 semanas.
- App para Android (tablet): estimamos unas 4 semanas.
- Sitio Web responsive para todo tipo de teléfonos.

A continuación se especifica cómo se desarrolla a alto nivel la arquitectura de la plataforma:



Para el desarrollo de la misma, se necesitan unos 6 desarrolladores con diferentes perfiles técnicos (arquitectos software, ingenieros front-end y back-end), con conocimiento en aplicaciones nativas móviles y en tecnología.

A continuación se detallan los cálculos de los recursos que se necesitan para el desarrollo de la plataforma en el período de tiempo calculado con anterioridad (7,5 meses):

- Perfil Arquitecto/Desarrollador en plantilla (1): Salario

$$\text{Salario} = 5320\text{€} (4000\text{€} + \text{seguridad social}) \times 12 = 63.840\text{€}$$

- Perfil Desarrollador Back-end Senior subcontratados (3): 4000€ + IVA

$$\text{Salario} = 3990\text{€} \times 3 \times 12 = 143.640\text{€}$$

- Perfil Desarrollador Front-end Senior plantilla y subcontratado (2): Salario (plantilla) + Salario (subcontratado)

$$\text{Salario} = 5320\text{€} \times 12 + 3990\text{€} \times 12 = 5320 \times 12 + 3990 \times 12 = 63840\text{€} + 47880\text{€} = 111.720\text{€}$$

Inversión de dinero para el primer año = 63.840€ + 143.640€ + 111.720€ = 319.200€

Coste total de la plataforma = 199.500€

5. PLAN DE OPERACIONES

Instalaciones necesarias

Para que nuestro agregador pueda llevar a cabo la actividad y funcione correctamente, son necesarias las instalaciones que se describen a continuación:

Centro de atención al cliente/centro de devoluciones

Éste estará ubicado en Madrid y formado, al comienzo, por 5 personas que serán ampliadas poco a poco según el negocio se vaya ampliando el negocio.

Este centro se dedica, en primera instancia, a dar servicio al cliente final de diferentes formas:

- A través del teléfono: para atender llamadas tanto para la realización de pedidos por parte del cliente, como para dar respuesta a todas las necesidades como dudas, preguntas, quejas, reclamaciones o devoluciones.
- A través de Internet: en este caso existirán dos formas para dar servicio al cliente en cuanto a las necesidades enumeradas anteriormente. Se podrá contactar por correo electrónico al mismo tiempo que se da la posibilidad de un chat interactivo gracias al cual el usuario tendrá una respuesta inmediata.

Como se ha citado con anterioridad, las devoluciones podrán gestionarse a través de cualquier medio, tanto telefónico como por los diferentes medios usados en Internet.

Canales de aprovisionamiento de las instalaciones

Nuestro agregador no necesita el aprovisionamiento de las instalaciones ya que el producto es proporcionado por las tiendas y nuestro negocio consiste en hacer mediador entre dichas tiendas y el cliente final.

Al no existir un centro intermedio que sirva de agregador, Sportit contará con la compañía de mensajería NACEX como partner principal. De este modo en el caso de que un cliente haga un pedido con productos procedentes de diferentes tiendas y elija la opción de recibir todos los productos en un sólo paquete, NACEX almacenará los productos y desempeñará la función de agregador. Además en el paquete final NACEX añadirá una pegatina con nuestro logo que servirá para crear nuestra marca de cara al cliente.

Procesos de control y calidad

Será necesario llevar a cabo un control de calidad en nuestro negocio para asegurarnos de que cada parte del proceso se sigue de acuerdo a lo esperado. Este proceso se basa en los siguientes principios:

1. El producto proporcionado por la tienda está en perfectas condiciones.
2. El producto proporcionado por la tienda es el requerido por el cliente.
3. Asegurar que el tiempo de entrega es el establecido a la hora de la compra.

5. PLAN DE OPERACIONES

Para llevar a cabo la comprobación de los puntos 1 y 2 se cuenta con NACEX, como se explicó en el punto anterior. Ésta es la encargada de recoger el producto en las tiendas y por tanto comprueba que el producto esté en perfectas condiciones y que el producto es el requerido por el cliente gracias al código del pedido: una vez que el cliente haga el pedido tanto NACEX como la tienda reciben un correo electrónico con todos los datos del pedido y un código para poder identificar cada uno de los pedidos.

En cuanto al punto 3, la empresa de mensajería NACEX es la encargada de cumplir el plazo de entrega elegido por cada cliente que es de 3-5 días, existiendo la posibilidad de recibir el pedido en 24 horas con un aumento en el coste de los gastos de envío.

Sistemas de gestión corporativos: CRM, ERP, finanzas

Tal y como se ha explicado anteriormente en el sistema que desarrollaremos y para alinear nuestra visión, misión y valores donde el cliente es nuestro mayor activo, se va proceder a la instalación de un CRM. Consideramos que para una primera fase no es necesario incorporar un ERP ya que la infraestructura que dispondremos en un principio no nos compensará con el coste de instalar un ERP.

A la hora de evaluar desde un punto de vista estratégico si es conveniente instalar un CRM vemos que las ventajas son considerables, tanto de cara a la compañía como al usuario final. En cuanto a la compañía, permite aumentar y analizar las ventas, generar previsiones de ventas, alinear las estrategias de marketing, comercial, de gestión y de soporte para dar un mejor servicio al cliente. De cara al usuario final, nos permite conocer el nivel de servicio que estamos ofreciendo para poder mejorarlo, asignar precios en función de la importancia de grupos de clientes y poder ofrecerle nuevos productos o servicios que requieran.

Para la implementación del mismo se analizan diferentes soluciones propuestas en el mercado y en base a ello se escoge la que más se adapte a nuestras necesidades y teniendo en cuenta el precio y prestaciones de los mismos:

- *Salesforce*: es de pago. Se considera el mejor de los CRM que existe hoy en día, y ofrece distintas versiones de acuerdo a las necesidades o deseos de la empresa. Dispone de un amplio set de configuración que permite satisfacer la mayoría de los requerimientos de una empresa y tiene un conjunto de funcionalidades que facilitan la personalización de las aplicaciones del proceso comercial con el cliente, marketing, ventas o atención al cliente.
- *Oracle CRM*: es de pago. Oracle on Demand es el nombre de su solución CRM y rivaliza con Salesforce o Microsoft Dynamics CRM. Dispone de numerosas capacidades para mejorar el proceso comercial. A través de la centralización de la información acerca de los clientes busca optimizar el esfuerzo comercial y conseguir que se trabaje de una forma más inteligente.
- *SAP CRM*: es de pago y cuenta con diversas herramientas para el marketing y la gestión de las ventas de la empresa. Además, potencia el rendimiento de su centro de atención al cliente con funciones que permiten potenciar el telemarketing, las televentas y el servicio de atención al cliente.

5. PLAN DE OPERACIONES

- *Microsoft Dynamics*: es de pago y ofrece todas las ventajas de CRM pero con la integración en Office, que debido a la gran penetración que ha tenido en los últimos años hace que su aprendizaje sea más cómodo y rápido. Se divide en tres módulos: ventas, atención al cliente y marketing.
- *SugarCRM*: es de pago y es un CRM muy completo para empresas de distinto tamaño. Se ha desarrollado con la finalidad de facilitar el proceso comercial, la gestión de los contactos o la atención al cliente. Actualmente utilizan este producto grandes compañías multinacionales como Yahoo, Starbucks o AXA.
- *Zoho CRM*: es de pago y se puede disponer de una versión para emprendedores que es gratuita. Posee una gran variedad de funcionalidades que pueden integrarse con diferentes aplicaciones, como la suite de Microsoft y herramientas de Google. Zoho ofrece una visión de 360 grados del ciclo de ventas. Identifica tendencias, oportunidades, incrementa la eficiencia y reduce los costos con las respuestas correctas y al instante. Además de ello, los precios por los planes profesional y de empresa son muy accesibles, comparados con el resto de los CRM.
- *Vtiger CRM*: es gratuito y ofrece en su versión gratuita aplicaciones que otras versiones sólo ofrecen en su opción comercial. Son aplicaciones como informes, portal de clientes o plugins para Outlook.
- *Zoho CRM*: es gratuito y está orientado a pequeñas empresas y ofrece funcionalidades de marketing, atención al cliente, venta, gestión de productos, proveedores, propuestas y facturas. La versión es accesible desde dispositivos móviles y ofrece la posibilidad de integrarse con Outlook, Office o Google Apps.
- *Civi CRM*: es gratuito y orientado a satisfacer las necesidades de la gestión en la relación con los clientes para una entidad sin ánimo de lucro.

Considerando la descripción de las diferentes opciones que se han analizado anteriormente, se selecciona Zoho CRM como el producto a integrar con nuestra aplicación. Como ya se ha explicado, la selección del mismo se debe a que proporciona las herramientas e indicadores que nos permiten beneficiar a nuestros clientes y optimizar nuestro proceso de ventas, además de ahorrar en costes ya que dispone de una versión gratuita. En una fase posterior, evaluaremos si es conveniente realizar un upgrade para disponer de más funcionalidades.

Modelos de realización de operaciones

Internos o externos

En cuanto a los modelos de realización de operaciones se ha decidido catalogar las operaciones, en una primera instancia, para el funcionamiento de la compañía en críticas y no críticas. Esto responde a que en su mayoría las funciones críticas serán desarrolladas y/o desempeñadas por personal interno de la compañía, aunque algunas de ellas serán complementadas también por personal externo.

5. PLAN DE OPERACIONES

Funciones:

- *Personal para el desarrollo de la plataforma:* El 20% de nuestro equipo de desarrollo será interno. Contaremos con 1 miembro por posición (desarrollador back-end, desarrollador front-end y maquetador) que trabajen internamente y el resto será externo. En cuanto a las funciones de Product Manager y de Project Manager serán también internos (debido a que necesitamos que conozcan el producto y puedan transmitir la pasión por ser parte del equipo).
- *Call Center:* En una primera instancia el 100% de las personas que trabajen en el Call Center, excepto el Jefe, serán subcontratados, junto con el espacio físico asociado al mismo.
- *Servicio de logística (envío y devoluciones):* el envío de pedidos se llevará a cabo por la empresa de mensajería NACEX, la cual será nuestro partner principal. Este servicio ofrece la facilidad de envío a domicilio (puerta a puerta) además de poder dejar el paquete en unos centros de recogida para que el cliente que no esté disponible en su domicilio pueda ir a recogerlo. Asimismo, hace la función de agregador en caso de que el cliente haya pedido productos de diferentes tiendas. Por otro lado, ofrece la posibilidad de poder efectuar el pago contrareembolso y además un seguro en el caso que suceda algún imprevisto con el paquete.
- *Departamento de Marketing:* Debido a que al comienzo nuestro objetivo es atraer y activar clientes en nuestra plataforma, los integrantes del Departamento de Marketing serán internos. Dentro del mismo contamos con el Director del Departamento, responsable de marketing (que permita crear las estrategias para las etapas de ventas), SMM (Social Media Manager), un experto en SEO, SEM y Adwords para las campañas en los diferentes medios.
- *Fuerza comercial:* Como se ha dicho al principio nuestra fuerza comercial para captar a las tiendas es otra de las actividades críticas de nuestro negocio. Por ende el 100% de las personas que trabajen en esta sección serán internos. Al comienzo el grupo que definió el proyecto trabajará con los comerciales para transmitirles la misión y visión de nuestro negocio.
- *Finanzas (cobros, nómicas, vacaciones, liquidaciones, finiquitos, etc.):* el 100% de estas actividades serán externalizadas. Tendremos nuestro director financiero que hará función de controller al mismo tiempo para garantizar que los diferentes departamentos alineen sus presupuestos para el logro de los objetivos.
- *RRHH:* Tendremos en un principio un responsable de RRHH que será interna. Luego a medida que la compañía vaya creciendo evaluaremos la posibilidad de incorporar a otra persona al departamento. Consideramos que las personas son importantes para nuestro core business, ya que son ellos quienes construyen y entregan valor al cliente. Por ello queremos que se sientan como en su casa y no descuidarlos.

5. PLAN DE OPERACIONES

Partners y modelos de relación con otras compañías

Nuestro único partner es la empresa de paquetería NACEX la cual llevará a cabo los envíos desde las tiendas hasta el cliente final.

Se pueden diferenciar 2 situaciones:

- Si el usuario sólo ha realizado un pedido con productos provenientes de una sola tienda: NACEX será la encargada de recoger el producto en la tienda y entregarlo en el destino final.
- Si en el pedido del cliente hay productos de diferentes tiendas, el usuario podrá elegir o bien recibir los productos según disponibilidad en diferentes paquetes o bien recibir todos los productos en un sólo paquete. En este último caso NACEX actuará como agregador y almacenará los productos en un centro intermedio hasta que todos los productos estén disponibles. NACEX incluirá pegatinas o fiso con el logo de Sportit para que los usuarios identifiquen nuestra marca.

En todos los casos el envío tendrá un tiempo establecido estándar de 3 - 5 días laborables, y los gastos de envío correrán a cargo del cliente. Los precios varían en función del peso del paquete y se calcularán automáticamente al completar el pedido, añadiéndose al precio final. Los gastos de envío son los siguientes:

Paquete de 5kg.	9,41€
Paquete de 10kg.	9,93€
Paquete de 15kg.	10,45€
Paquete de 20kg.	10,97€

Los clientes pueden elegir también el modo de recogida: podrán hacerlo recoger en cualquier oficina NACEX que ellos elijan o bien recibirlo en su propia casa. En este último caso se harán 2 intentos de entrega por ausencia del destinatario y si en el 2º intento no se ha conseguido entregar el paquete, el usuario podrá recogerlo en las oficinas hasta pasados 15 días.

Estos precios son teniendo en cuenta que el modo de pago es por tarjeta de crédito, paypal o transferencia. En caso de que el usuario decida pagar contra reembolso se le añadirá el 3% al precio final a reembolsar hasta un máximo de 30 € si el importe asciende a 2.500€.

En caso de siniestro la tienda recibirá una cantidad de 5,92€ por kg. Transportado.

Modelos de implantación

El modelo de implantación de Sportit es un modelo directo y global. Global porque permite que las pequeñas tiendas de barrio pueden ampliar sus ventas a todo el país y no reducirse solamente a su alcance físico. Directo porque a través de Sportit nuestros clientes podrán conseguir el producto que deseen de cualquier deporte a un precio competitivo y de una manera fácil y segura.

5. PLAN DE OPERACIONES

Sportit tiene por tanto dos segmentos de clientes principales, como ya se ha comentado anteriormente: por un lado las pequeñas tiendas de deporte que sólo poseen espacio físico y que a través de la plataforma se abran al canal online y por otro el usuario final que son personas de entre 17 y 55 años, que practican deporte regularmente y que están acostumbrados a usar Internet en su día a día.

Sportit por tanto va a operar a nivel nacional, las tiendas del país que no poseen página web podrán abrirse a un nuevo canal y así aumentar sus clientes y por tanto sus ventas. Del mismo modo los usuarios españoles podrán acceder a material deportivo proveniente de cualquier lugar de España a través de Sportit.

Procesos de operaciones críticos

Engaño de cliente

Para evitar engaños con las devoluciones de los clientes, no se procede al ingreso a cuenta del importe del coste hasta que la tienda verifique que el producto devuelto es al que hacía referencia el pedido y éste no se ha visto deteriorado.

Cierre de tienda

Al cobrar los gastos de envío la ley nos obliga a tener que garantizar la devolución de un producto por causas de calidad durante el período de un año, por ello si una de las tiendas cierra tendremos que acarrear con la responsabilidad de la devolución del importe del producto lo que conlleva una pérdida para la empresa.

Pérdida de pedido

Nuestra empresa de mensajería NACEX se hace cargo del valor del producto en caso de deterioro o pérdida durante el proceso de transporte.

Aprovisionamiento de merchandising para las tiendas

Para crear la imagen de marca debemos aprovisionar a las tiendas de los utensilios necesarios para que el usuario final pueda identificar que el producto que le llega es gracias a nuestro servicio. Para ello, se enviará a los puntos de origen:

- Pegatinas.
- Fiso/celo.

Al hacérselas llegar ponemos un voto de confianza en ellos para que nos ayuden a promocionar la plataforma que les sirve para poder obtener nuevos clientes.

Pedidos en tiempo

Se podrá garantizar el tiempo de envío desde que llega a nuestro punto de control logístico, nunca antes (3-5 días). En el momento de la compra se les dará un período de 2 a 3 semanas, de esta forma garantizaremos que la tienda pueda mandar el producto exigido por el cliente, incluso si fuese necesario podrá tener tiempo para pedirlo a sus proveedores.

5. PLAN DE OPERACIONES

Pedido equivocado

En caso de pedido equivocado se devolverá el envío a la tienda con gastos a cobro de ésta, sin ningún coste adicional para el usuario.

Puntos de contacto con cliente, canales, indicadores y niveles de servicio.

Para establecer contacto con el cliente final y para poder conocer su grado de satisfacción, se implantarán una serie de puntos de contacto con el mismo.

Call center

Como se explicó anteriormente, el agregador dispone de una aplicación web y otra para móvil y tablet para que nuestro cliente tenga posibilidad de conectarse a nuestra plataforma desde cualquier dispositivo. Además se ha pensado en aquellas personas que no están tan familiarizadas con el canal online y por ello existirá la posibilidad de realizar las compras a través del teléfono. Para ello se implanta un call center cuyos cometidos serán dar un punto de contacto al cliente final tanto para poder tanto realizar sus compras telefónicamente como para atender cualquier pregunta, duda o problema que pueda tener.

Mail

En caso de que el cliente lo prefiera, existirá un correo electrónico donde se podrán enviar quejas, dudas, preguntas, etc. y que es respondido por las mismas personas que formarán parte del call center.

Chat

Del mismo modo y para dar servicio a aquel segmento de clientes cuyo principal medio de comunicación es Internet, existe un chat interactivo que hará, junto con el call center telefónico y el mail support, la función de atención al cliente. Dicha función será llevada a cabo por las personas integradas en el mismo equipo.

Encuestas

Además se enviará un mail, tras la realización de cada compra, con una breve encuesta para que el cliente pueda valorar la calidad del servicio recibido en varios puntos: realización del pedido, satisfacción con el producto, tiempo transcurrido desde el pedido hasta la recepción, servicio de atención al cliente (en caso de haberse hecho uso del mismo). La respuesta a estas encuestas será muy importante para poder valorar el servicio llevado a cabo por las tiendas que de otra manera no podríamos conocer.

Centro de devolución

Por último se tiene contacto con el cliente en caso de que exista algún tipo de problema con el producto y sea devuelto. Como se explicará en el siguiente punto la base de la política de devolución será que nuestros clientes, tanto las tiendas como los usuarios finales, reciban un servicio satisfactorio. En caso de que el cliente final quiera devolver el producto, se procederá la recogida a través de la empresa de envíos contratada.

Modelos de distribución a cliente final y políticas de devolución

Distribución al cliente final

La distribución al cliente final se hará a través de la empresa de envíos NACEX con la cual se hace un contrato con un año de duración. Dichas empresa será la encargada de recoger el producto determinado en la tienda y llevarlo al cliente final. El proceso es explicado en detalle a continuación:

1. Pedido: Cada vez que un pedido es realizado (tanto por teléfono como a través de una aplicación) pasará a una base de datos que recoge todos los pedidos con los siguientes datos: Datos del cliente, producto/s incluidos en el pedido con su precio y descripción, tienda/s que proveen el producto o productos, método de pago, método de envío elegido.
Esta información se envía a través de un correo electrónico automáticamente a la empresa NACEX y a la tienda con un código de pedido que identificará el mismo.
2. Envío: Una vez que NACEX recibe el pedido, se almacena en su base de datos para poder llevarse a cabo según su proceso interno. Aquí pueden darse dos situaciones:
 - Si el cliente sólo ha realizado un pedido con productos de una sola tienda. En este caso NACEX llevará el pedido directamente al cliente final.
 - Si en el pedido del cliente existen productos de diferentes tiendas. Aquí el usuario tiene la opción de recibir cada paquete según su disponibilidad o de recibir todos los productos en un sólo paquete. En este último caso NACEX almacenará los productos en uno de sus centros para hacer de agregador hasta que se hayan recibido todos ellos y se empaqueten para un sólo envío.

En los casos en los que NACEX realice la función de agregador, se incluirán pegatinas con el logo de Sportit para crear marca frente al cliente.

Políticas de devolución

Nuestra política de devolución se basará en el lema “La calidad la pones tú”, al tener dos tipologías de clientes, tiendas y usuarios de la plataforma, debemos salvaguardar que para ambos reciban un trato justo. De esta forma, se debe garantizar que el producto es de primera calidad en el caso del usuario y que a la hora de devolver un producto de nuevo a la tienda, éste esté en perfectas condiciones.

5. PLAN DE OPERACIONES

El plazo de devolución será de 15 días desde el momento de la entrega del paquete, si el usuario decide que el objeto debe ser enviado de nuevo a la tienda, se le despliega un menú de fácil envío en a través del cual el cliente pide que nuestro distribuidor irá a recoger el paquete a destino. Las opciones que se le mostrarán serán las siguientes:

- Este no es el objeto que he pedido.
- Me he equivocado de talla.
- Este objeto no corresponde a mi pedido.
- No es lo que yo pensaba.
- Otros: _____

Si el motivo de devolución es por causa del usuario, éste es el que corra con los gastos de envío de vuelta a la tienda. Si por el contrario, el objeto es defectuoso, está en malas condiciones, o refleja cualquier indicio que disminuya su calidad (envoltorios abiertos, golpes, etcétera); los gastos correrán a cargo de la tienda.

El dinero del usuario se le devuelve una vez el producto haya sido entregado de nuevo a la tienda a la cual se le había comprado y comprobado ésta que se encuentra en condiciones óptimas.

6. ESCALABILIDAD Y CRECIMIENTO

La escalabilidad supone un factor crítico en nuestro negocio dado que, como está especificado en el DAFO, una de nuestras mayores amenazas es que nuestra empresa es de fácil repetitividad. Es por ello que el agregador debe tener una capacidad de adaptación y respuesta respecto al rendimiento del mismo a medida que aumentan de forma significativa el número de usuarios. La escalabilidad es un aspecto complejo e importante que se ha tenido en cuenta desde el momento de inicio de Sportit.

En el caso de nuestro negocio, está íntimamente ligada al diseño de la plataforma. Si una aplicación está bien diseñada, este aspecto no constituye un problema.

En nuestro caso, y como ya se ha explicado con anterioridad, los tres primeros años estarán enfocados a poder conseguir la primera opción de compras online para la gente que quiera obtener sus productos deportivos. Por ello, nuestro crecimiento durante este período se basa en la agregación de nuevos deportes que puedan ser susceptibles de ser interesantes para nuestros usuarios, consiguiendo así el mayor número de compradores a través de nuestra plataforma.

Sin embargo, desde el equipo se entiende que estas personas pueden tener otros intereses, es por eso que no sólo se estarán obteniendo usuarios para esta plataforma, sino que nuestra visión es que los participantes de nuestra tribu puedan serlo también de otras que se creen a posteriori. Es decir, una vez posicionado el sitio como la opción preferente entre los compradores de deporte y obtenidos los resultados positivos hacia las pequeñas tiendas, Sportit se convertirá en el trampolín hacia otros agregadores. Con el mismo formato, lo cual nos facilita y disminuye costes de diseño o programación, y con la confianza que se habrá podido generar en las pequeñas empresas gracias a los años de experiencia y el trato con este segmento de cliente, se impulsarán nuevos agregadores sobre distintos focos de interés, los cuales serán validados por las propias sugerencias de los usuarios, encuestas online, encuestas personales, etcétera.

7. PLAN FINANCIERO

Sportit no sería posible si no existiese una forma consistente de lograr beneficios. Por ello, en este capítulo, se presenta la realidad económica que sustenta las actividades de Sportit, enfocando los elementos más importantes de la misma. En adelante, se muestran de forma estructurada las hipótesis de partida de este plan financiero y los indicadores financieros clave que se desprenden de las previsiones realizadas.

HIPÓTESIS DE PARTIDA

Usuarios y tiendas

usuarios	año 1	año 2	año 3
totales	46,000,000	46,000,000	46,000,000
potenciales	2,900,000	2,900,000	2,900,000
target	234000	1170000	1404000
penetración	1.0%	2.5%	5.00%
rotación	0.75	1.5	1.5
transacciones	1,755	43,875	105,300
transacciones/día	5	120	288
tiendas			
totales	3,750	3,750	3,750
potenciales	3,062	3,062	3,062
target	93	463	556

Ingresos por líneas de negocio

		P.V.UNIT.	volumen	Max. Ingre.	afectación	Ingresos
Año 1	Transacciones	139.00 €	1,755	243,945 €	5%	12,197 €
	Fee mensual	19.99 €	556	11,106 €	0%	0 €
	Premium	199.99 €	556	111,114 €	0%	0 €
	Consulting	199.99 €	93	18,519 €	25%	4,630 €
Año 2	Transacciones	139.00 €	43,875	6,098,625 €	5%	304,931 €
	Fee mensual	19.99 €	5,556	111,064 €	0%	0 €
	Premium	199.99 €	5,556	1,111,144 €	3%	33,334 €
	Consulting	199.99 €	463	92,595 €	25%	23,149 €
Año 3	Transacciones	139.00 €	105,300	14,636,700 €	5%	731,835 €
	Fee mensual	19.99 €	6,667	133,277 €	100%	133,277 €
	Premium	199.99 €	6,667	1,333,373 €	3%	40,001 €
	Consulting	199.99 €	556	111,114 €	25%	27,779 €

Costes

	Costes Año 1 166,840 €	Costes Año 2 475,665 €	Costes Año 3 635,947 €
Plataforma	133,000 €	0 €	0 €
Mto. Plataforma	0 €	13,300 €	14,231 €
Mejora Plataforma	0 €	13,300 €	14,231 €
Marketing. Tiendas	0 €	100,000 €	130,000 €
Marketing. Clientes	0 €	100,000 €	200,000 €
Mto. Marketing	0 €	0 €	0 €
Cloud	1,440 €	1,483 €	1,528 €
Desk (Alq.+Sum.+Mob.)	14,400 €	14,832 €	15,277 €
Laptops	18,000 €	0 €	0 €
Salarios	0 €	232,750 €	260,680 €

Crecimiento, inversiones, impuestos y periodos

Crecimiento ventas a partir del año 3	7%
Crecimiento costes a partir del año 3	7%
Crecimiento costes generales a partir del año 3	5%
Crecimiento salarios a partir del año 3	12%
Inversión inicial	151,000 €
Vida útil plataforma	5
Vida útil Laptops	3
Inversión adicional	18,000 €
Vida útil	3
Impuesto de sociedades	35%
Periodo medio de cobro	12
Periodo medio de almacenamiento	0
Periodo medio de pago	0
Coste fondos propios	25%

NECESIDADES DE FINANCIACIÓN

Los miembros de Sportit, convencidos de su futuro éxito, aportarán 20,000€ cada uno, lo que supone una suma de 100,000€. No obstante, serán necesarias 2 rondas de financiación adicionales, que se detallan a continuación:

1ª Ronda de financiación: 100,000€ por la compra del 29% de Sportit en el Año 0

2º Ronda de financiación: 170,000€ por la compra del 20% de Sportit en el Año 2

CUENTA DE RESULTADOS

CUENTA DE RESULTADOS	01/01/2015	01/01/2016	01/01/2017	01/01/2018	01/01/2019	01/01/2020
Transacciones	12,197 €	304,931 €	731,835 €	783,063 €	837,878 €	896,529 €
Fee mensual	0 €	0 €	133,277 €	142,607 €	152,589 €	163,270 €
Premium	0 €	33,334 €	40,001 €	42,801 €	45,797 €	49,003 €
Consulting	4,630 €	23,149 €	27,779 €	29,723 €	31,804 €	34,030 €
Ventas Totales	16,827 €	361,414 €	932,892 €	998,195 €	1,068,068 €	1,142,833 €
Mto Plataforma	0 €	13,300 €	14,231 €	15,227 €	16,293 €	17,434 €
Coste Marketing	0 €	200,000 €	330,000 €	283,550 €	303,399 €	324,636 €
Margen bruto	16,827 €	148,114 €	588,661 €	699,417 €	748,377 €	800,763 €
Gastos Generales	7,920 €	16,315 €	16,805 €	18,821 €	21,080 €	23,609 €
Salarios	0 €	232,750 €	260,680 €	291,962 €	326,997 €	366,237 €
Margen neto (EBITDA)	8,907 €	-100,951 €	311,176 €	388,635 €	400,300 €	410,917 €
Amortiz inicial	32,600 €	32,600 €	32,600 €	26,600 €	26,600 €	26,600 €
Amortiz 2º inv. laptops	0 €	0 €	0 €	6,000 €	6,000 €	6,000 €
Amortiz mejora plataf.	0 €	13,300 €	14,231 €	15,227 €	16,293 €	17,434 €
EBIT	-23,693 €	-146,851 €	264,345 €	340,807 €	351,407 €	360,883 €
Gastos financieros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
EBT	-23,693 €	-146,851 €	264,345 €	340,807 €	351,407 €	360,883 €
Impuestos	0 €	0 €	32,831 €	119,283 €	122,992 €	126,309 €
Bª Neto	-23,693 €	-146,851 €	231,515 €	221,525 €	228,414 €	234,574 €
Flujo de caja operativo	8,907 €	-114,251 €	264,115 €	254,125 €	261,014 €	267,174 €
Caja Operativa	10,000 €	12,000 €	14,000 €	16,000 €	18,000 €	20,000 €
Clientes	561 €	12,047 €	31,096 €	33,273 €	35,602 €	38,094 €
Existencias	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Proveedores	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
NOF	10,561 €	24,047 €	45,096 €	49,273 €	53,602 €	58,094 €
Variación NOF	10,561 €	13,486 €	21,049 €	4,177 €	4,329 €	4,492 €
Flujo Caja NOF	-10,561 €	-13,486 €	-21,049 €	-4,177 €	-4,329 €	-4,492 €
Inversión inicial	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
2º Inversión Laptops	0 €	0 €	18,000 €	0 €	0 €	0 €
Inversión Mejora Plataforma	13,300 €	14,231 €	15,227 €	16,293 €	17,434 €	18,654 €
Flujo Caja Capex	-13,300 €	-14,231 €	-33,227 €	-16,293 €	-17,434 €	-18,654 €
Flujo Caja Proyecto	-165,954 €	-141,968 €	209,838 €	233,655 €	239,252 €	244,028 €

VAN	57,918 €
TIR	45.95%
TIRM	36.36%

ANEXOS

Currículums vitae

Esther Zugasti



Profesión o cargo desempeñado: *Co-funder Sportit*
 Nombre de la empresa: Sportit
 Fecha: 2014 - Actualidad

Profesión o cargo desempeñado: *Consultora financiación I+D+i*
 Nombre de la empresa: Iplusf
 Fecha: Abril 2013- Actualmente

Estudios

Master of Business Administration (MBA) Part Time.
 Escuela de Organización industrial. (2014)

Máster Universitario en Ingeniería de la Energía. Especialidad en Térmica y Fluidos.
 Universidad Politécnica de Madrid. (2014)

Ingeniería Química especializada en procesos químicos y bioquímicos e Ingeniería Ambiental
 Universidad de Santiago de Compostela. (2012)

Carmen Medina



Profesión o cargo desempeñado: *Co-funder Sportit*
 Nombre de la empresa: Sportit
 Fecha: 2014 - Actualidad

Profesión o cargo desempeñado: *Ingeniera de compras*
 Nombre de la empresa: Airbus Military
 Fecha: 2014- Actualidad

Profesión o cargo desempeñado: *Ingeniera de sistemas*
 Nombre de la empresa: Airbus Military
 Fecha: 2010 -2014

Estudios

Master of Business Administration (MBA) Part Time.
 Escuela de Organización industrial. (2014)

Ingeniería de telecomunicaciones.
 Universidad politécnica de Madrid. (2007)

Dol Buendía



Profesión o cargo desempeñado: *Co-funder Sportit*
 Nombre de la empresa: Sportit
 Fecha: 2014 - Actualidad

Profesión o cargo desempeñado: *Encargada de Diseño para apuestas deportivas y producto.*
 Nombre de la empresa: Codere
 Fecha: 2012- Actualidad

Profesión o cargo desempeñado: *Diseñadora gráfica.*
 Nombre de la empresa: Codere
 Fecha: 2008 - 2009

Estudios

Master of Business Administration (MBA) Part Time.
 Escuela de Organización industrial. (2014)

Master oficial en Producción Artística. Especialidad en Arte y tecnología.
 Facultad de BBAA. Universidad Politécnica de Valencia. (2011)

Diplomatura en Diseño Gráfico
 Escuela de arte diez. Madrid. (2009)

Técnico Superior en Diseño y Producción Editorial.
 I.E.S. Politécnico Salesianos Atocha. Madrid.

Jose Pablo Sabrido



Profesión o cargo desempeñado: *Co-funder Sportit*
 Nombre de la empresa: Sportit
 Fecha: 2014 - Actualidad

Profesión o cargo desempeñado: *Head of Programmes*
 Nombre de la empresa: Iberia Assystem
 Fecha: 2014 - Actualidad

Profesión o cargo desempeñado: *Technical Project Manager*
 Nombre de la empresa: Iberia Assystem
 Fecha: 2012 - 2014

Estudios

Master of Business Administration (MBA) Part Time.
 Escuela de Organización industrial. (2014)

Ingeniería Aeronáutica
 Universidad Politécnica de Madrid. (2011)

Federico Casabianca



Profesión o cargo desempeñado: *Co-funder Sportit*
 Nombre de la empresa: Sportit
 Fecha: 2014 - Actualidad

Profesión o cargo desempeñado: *Jefe de proyectos*
 Nombre de la empresa: ADESI NETLIFE
 Fecha: 2013 - 2014

Profesión o cargo desempeñado: *Jefe de proyectos*
 Nombre de la empresa: AUBAY S.P.A
 Fecha: 2009 -2012

Estudios

Master of Business Administration (MBA) Part Time.
 Escuela de Organización industrial. (2014)

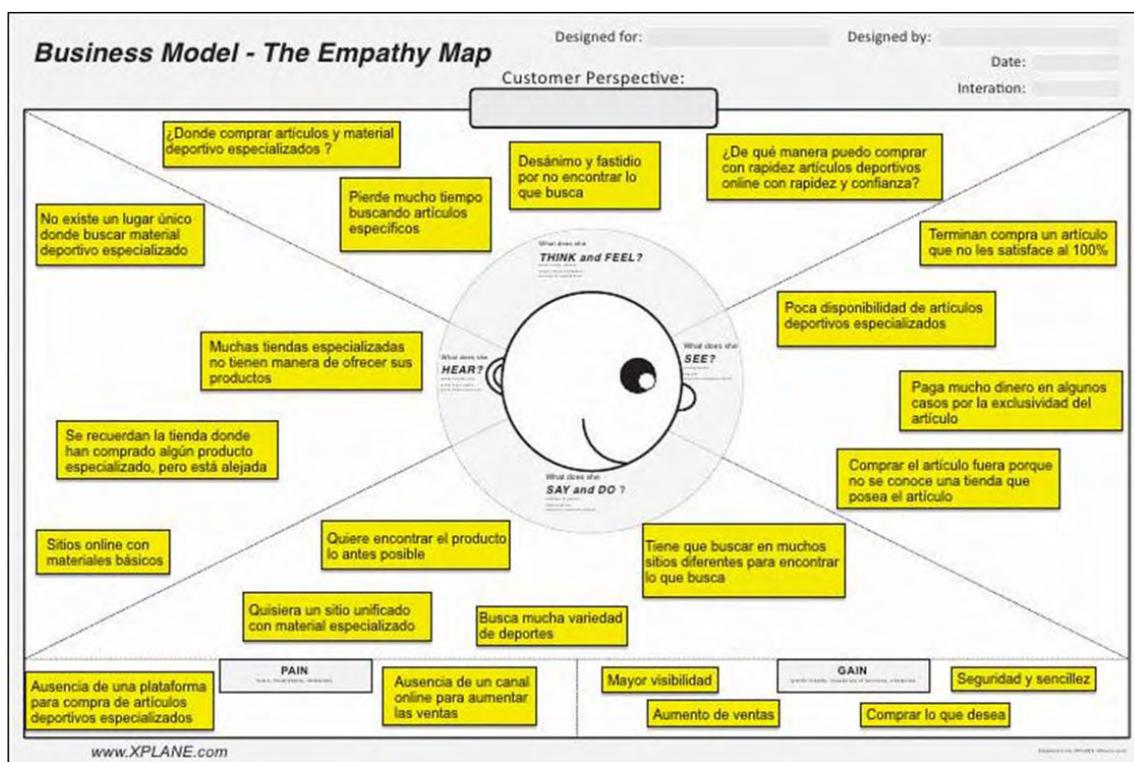
Ingeniería en Sistemas de Información
 Universidad tecnológica nacional. Santa Fe (Argentina).

Validación

A lo largo del proceso de “Customer Development”, más específicamente en la fase de “Customer Discovery”, hemos utilizado algunas herramientas que nos han permitido comprender un poco más a nuestro cliente.

Una de ellas son los “Mapas de Empatía”, donde por medio de técnicas de Design Thinking, pudimos modelar que es lo que piensa nuestro cliente, que es lo que escucha, lo que ve, lo que dice y finalmente describir sus inquietudes (miedos, frustraciones y obstáculos) y ganancias (deseos/necesidades, esfuerzos, obstáculos).

A continuación se puede observar el Mapa de Empatía que se ha desarrollado:



Asimismo, se realizó una encuesta online enfocada hacia el público objetivo como se describe en el Plan de Marketing. Las preguntas incluidas en la encuesta fueron las siguientes:

¿Cuáles de los siguientes deportes practicas?

- Ciclismo
- Deportes de nieve
- Surf
- Golf
- Otro

¿Cuál es tu nivel?

- Profesional
- Avanzado
- Amateur
- Otro

¿Cómo has adquirido la equipación?

- Primera Mano
- Segunda Mano
- Otro

¿Comprarías el material por segunda mano?

- Si
- No

¿Qué haces con el material deportivo que ya no usas?

- Lo guardas
- Lo regalas
- Lo donas
- Lo intercambias
- Lo vendes
- Otro

¿Cuándo fue la última vez que has comprado algo por segunda mano?

- 3 meses
- 6 meses
- 9 meses
- 1 año
- + de 1 año
- Otro

¿Qué medios utilizas para comprar material deportivo?

- Negocios
- Web
- Ferias especializadas
- Otro

¿Cuánto dinero gastas en material deportivo en 1 año?

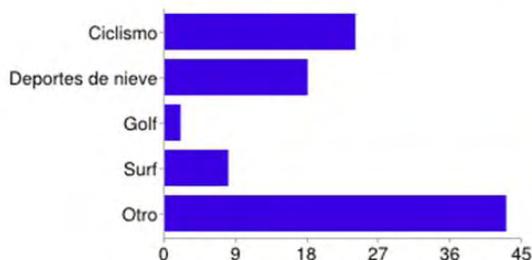
- < de 100€
- entre 100€ y 250€
- de 250€

¿Qué factor es decisivo para la compra?

- Precio
- Calidad
- Estado del material
- Otro

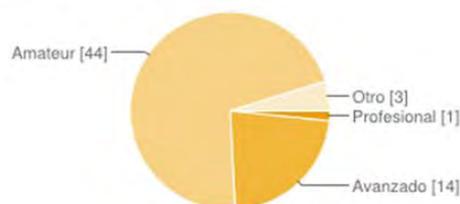
En total la encuesta fue respondida por 62 personas. El resumen de los resultados obtenidos se especifica a continuación:

¿Cual de los siguientes deportes practicas?



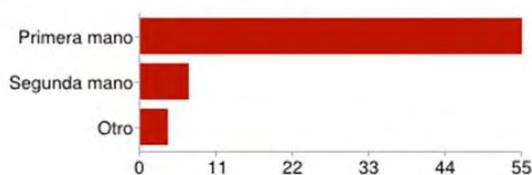
Ciclismo	24	25%
Deportes de nieve	18	19%
Golf	2	2%
Surf	8	8%
Otro	43	45%

¿Cual es tu nivel?



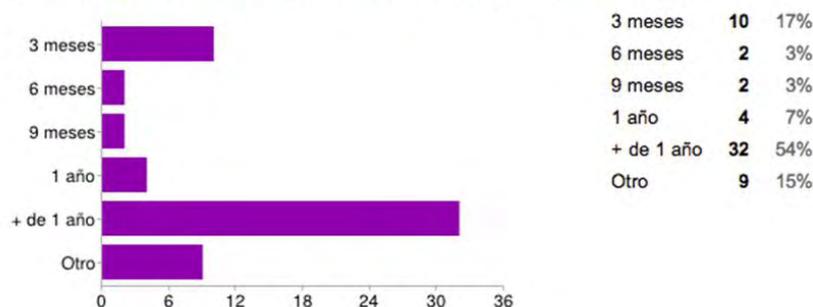
Profesional	1	2%
Avanzado	14	23%
Amateur	44	71%
Otro	3	5%

¿Cómo has adquirido la equipación?

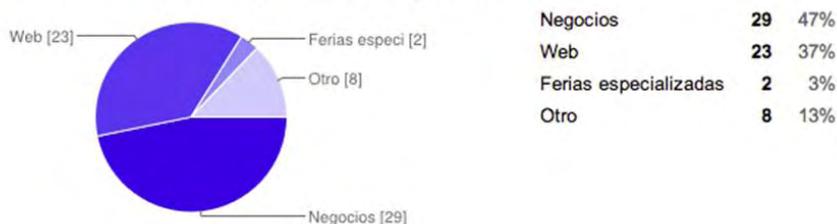


Primera mano	55	83%
Segunda mano	7	11%
Otro	4	6%

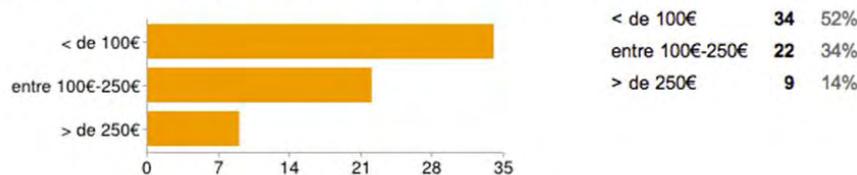
¿Cuándo fue la última vez que compraste algo por segunda mano?



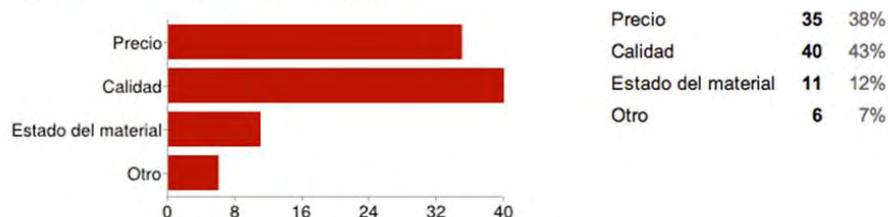
¿Qué medios utilizas para comprar material deportivo?



¿Cuanto dinero gastas en promedio en material deportivo en 1 año?



¿Qué factor es decisivo para la compra?



En el momento de la inicio de la empresa, se había partido de la idea inicial de desarrollo de una plataforma de segunda mano. Tras haber “salido a la calle” “y darnos cuenta que el modelo no ofrecía ninguna ventaja competitiva y que al mismo tiempo no satisfacía ninguna necesidad, ni resolvía un “customer pain”; se decidió pivotar, hasta que dimos con un modelo en el cual se resolvía el encaje Problema-Solución y el encaje Producto-Mercado.

A continuación se observa el Business Model Canvas:

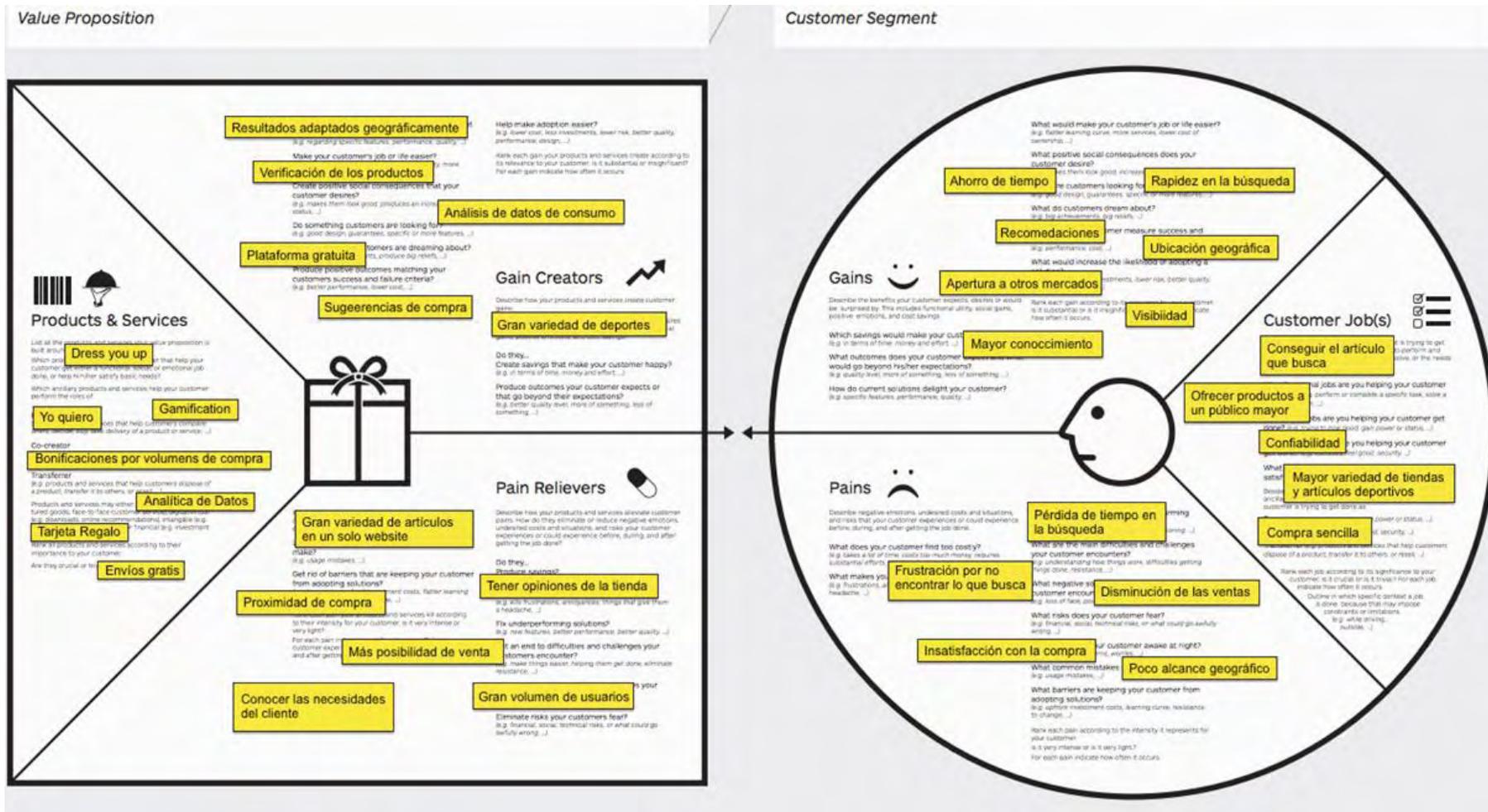


Concurrentemente con el Business Model Canvas, para poder validar que el la Propuesta de Valor que estábamos llevando a cabo tenía sentido para el mercado y los segmentos de clientes objetivo, se utilizó otra de las herramientas de la fase de “Customer Discovery”, llamada “Value Proposition Model Canvas”.

Esta herramienta provee una visión clara, desde una perspectiva del cliente y de la propuesta de valor, que nos ha ayudado a determinar si las asunciones que teníamos pensadas eran correctas y a obtener una visión clara del encaje Producto-Mercado.

Debido a que al principio se ha tenido en cuenta una idea diversa a la que actualmente se ha desarrollado para nuestra empresa, tanto esta herramienta, como las mencionadas anteriormente, han sufrido modificaciones que han reflejado la dinamicidad de los mismos y nuestro pivotaje.

A continuación se expone el uso de la herramienta en nuestra empresa:



Mock-up

Ejemplo Sportit Bicis

[Regístrate](#) | [Mi Cuenta](#) | [Lo quiero](#) | [Mi Cesta](#)

FÚTBOL ▾ GOLF ▾ NIEVE ▾ SURF ▾ BICI ▾ HOMBRE ▾ MUJER ▾

artículo, ciudad, tienda... 🔍

Si lo llevas en la sangre... corre!

Visita nuestra sección de Moto y Sportit!

MEJORES OFERTAS
PARA CICLISTAS

BAÑADORES
PARA NIÑOS

RAQUETAS DE PADEL
EN LIQUIDACION

/// BICIS ///

Bici de carrera
New York City
725,36 €

NO TE PIERDAS
LOS MEJORES DESCUENTOS
NI LAS ÚLTIMAS COLECCIONES

SUSCRÍBETE A NUESTRA NEWSLETTER

**Envios
gratis
a partir
de 60€**

Join the club!

AYUDA

- Sobre nosotros
- Como comprar
- Preguntas frecuentes
- Terminos de uso
- Servicios

PEDIDOS

- Gastos de envío
- Seguro de compra
- Política de devolución
- Puntos de envío

PARTNERS

- Nuestros partners
- Trabaja con nosotros
- Localiza nuestras tiendas

CONTACTO

Calle Gregorio del Amo, 6
Madrid, España
900 123 456
info@sportit.com

Sportit Buscador

The screenshot shows the top navigation bar with links for 'Regístrate', 'MI Cuenta', 'Lo quiero', and 'MI Cesta'. Below are category dropdowns: FÚTBOL, GOLF, NIEVE, SURF, BICI, HOMBRE, MUJER. A search bar contains the text 'artículo, ciudad, tienda...'. A dropdown menu is open, listing options: 'Buscar en todo', 'Área Geográfica', 'Tienda', 'Marca', 'Ofertas', and 'Más buscados'. Below the search bar are three promotional banners: 'Si lo llevas en la sangre... corre!', 'Visita nuestra sección de Moto y Sportit!', 'MEJORES OFERTAS PARA CICLISTAS', 'BAÑADORES PARA NIÑOS', and 'RAQUETAS DE PADEL EN LIQUIDACION'.

/// BICIS ///

A grid of eight bicycle products, each with a price tag of 725,36 €. The products include various models of road bikes and cycling accessories like socks and shoes. Each product listing includes a shopping cart icon, a heart icon, and an eye icon.

NO TE PIERDAS
LOS MEJORES DESCUENTOS
NI LAS ÚLTIMAS COLECCIONES

e-mail

SUSCRÍBETE A NUESTRA NEWSLETTER

Envios gratis a partir de 60€

Join the club!

<p>AYUDA</p> <ul style="list-style-type: none"> Sobre nosotros Como comprar Preguntas frecuentes Terminos de uso Servicios 	<p>PEDIDOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Gastos de envío Seguro de compra Política de devolución Puntos de envío 	<p>PARTNERS</p> <ul style="list-style-type: none"> Nuestros partners Trabaja con nosotros Localiza nuestras tiendas 	<p>CONTACTO</p> <p>Calle Gregorio del Amo, 6 Madrid, España 900 123 456 info@sportit.com</p>
--	--	---	---

Sportit Home

The screenshot shows the Sportit! website home page. At the top, there is a navigation bar with the Sportit! logo on the left and links for 'Regístrate', 'Mi Cuenta', 'Lo quiero', and 'Mi Cesta' on the right. Below the navigation bar is a horizontal menu with categories: FÚTBOL, GOLF, NIEVE, SURF, BICI, HOMBRE, and MUJER. A search bar is located below the menu with the placeholder text 'Deportes y secciones'. The main banner features a large image of a surfer riding a wave, with a text overlay that reads 'Llega el verano así que mójate' and 'Visita nuestra sección de Surf y Sportit!'. Below the banner are three promotional tiles: 'MEJORES OFERTAS PARA CICLISTAS' with an image of a cyclist, 'BAÑADORES PARA NIÑOS' with an image of a child, and 'RAQUETAS DE PADEL EN LIQUIDACIÓN' with an image of a tennis racket. Below these tiles are three more promotional boxes: a newsletter sign-up box with the text 'NO TE PIERDAS LOS MEJORES DESCUENTOS NI LAS ÚLTIMAS COLECCIONES' and a 'SUSCRÍBETE A NUESTRA NEWSLETTER' button; a box with a car icon and the text 'Envios gratis a partir de 60€'; and a box with the text 'Join the club!' and an icon of three people. At the bottom of the page is a footer with four columns: 'AYUDA' (with links: Sobre nosotros, Como comprar, Preguntas frecuentes, Terminos de uso, Servicios), 'PEDIDOS' (with links: Gastos de envío, Seguro de compra, Política de devolución, Puntos de envío), 'PARTNERS' (with links: Nuestros partners, Trabaja con nosotros, Localiza nuestras tiendas), and 'CONTACTO' (with address: Calle Gregorio del Amo, 6, Madrid, España; phone: 900 123 456; email: info@sportit.com).

Plan financiero

usuarios	año 1	año 2	año 3
totales	46.000.000	46.000.000	46.000.000
potenciales	2.900.000	2.900.000	2.900.000
target	234000	1170000	1404000
penetración	1,0%	2,5%	5,00%
rotación	0,75	1,5	1,5
transacciones	1.755	43.875	105.300
transacciones/día	5	120	288
tiendas			
totales	3.750	3.750	3.750
potenciales	3.062	3.062	3.062
target	93	463	556

	166.840 €	475.665 €	635.947 €
Plataforma	133.000 €	0 €	0 €
Mto. Plataforma	0 €	13.300 €	14.231 €
Mejora Plataforma	0 €	13.300 €	14.231 €
Marketing. Tiendas	0 €	100.000 €	130.000 €
Marketing. Clientes	0 €	100.000 €	200.000 €
Mto. Marketing	0 €	0 €	0 €
Cloud	1.440 €	1.483 €	1.528 €
Desk (Alq.+Sum.+Mob.)	14.400 €	14.832 €	15.277 €
Laptops	18.000 €	0 €	0 €
Salarios	0 €	232.750 €	260.680 €

Crecimiento ventas a partir del año 3	7%
Crecimiento costes a partir del año 3	7%
Crecimiento costes generales a partir del año 3	5%
Crecimiento salarios a partir del año 3	12%
Inversión inicial	151.000 €
Vida útil plataforma	5
Vida útil Laptops	3
Inversión adicional	18.000 €
Vida útil	3
Impuesto de sociedades	35%
Periodo medio de cobro	12
Periodo medio de almacenamiento	0
Periodo medio de pago	0
Coste fondos propios	25%

CUENTA DE RESULTADOS	01/02/14	01/07/14	01/08/14	01/09/14	01/10/14	01/11/14	01/12/14	01/01/15	01/01/15
Transacciones	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	4.066 €	4.066 €	4.066 €	12.197 €
Fee mensual	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	- €
Premium	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	- €
Cunsulting	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	1.543 €	1.543 €	1.543 €	4.630 €
Ventas Totales	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	5.609 €	5.609 €	5.609 €	16.827 €
Mantenimiento Plataforma	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	- €
Coste Marketing	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	- €
Margen bruto	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	5.609 €	5.609 €	5.609 €	16.827 €
Gastos Generales	0 €	0 €	1.320 €	1.320 €	1.320 €	1.320 €	1.320 €	1.320 €	7.920 €
Salarios	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	- €
Margen neto (EBITDA)	0 €	0 €	-1.320 €	-1.320 €	-1.320 €	4.289 €	4.289 €	4.289 €	8.907 €
Amortiz inicial	0 €	0 €	5.433 €	5.433 €	5.433 €	5.433 €	5.433 €	5.433 €	32.600 €
Amortiz 2º inversión laptops	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	- €
Amortiz mejora plataforma	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	- €
EBIT	0 €	0 €	-6.753 €	-6.753 €	-6.753 €	-1.144 €	-1.144 €	-1.144 €	23.693 €
Gastos financieros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	- €
EBT	0 €	0 €	-6.753 €	-6.753 €	-6.753 €	-1.144 €	-1.144 €	-1.144 €	23.693 €
Impuestos	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	- €
Bª Neto	0 €	0 €	-6.753 €	-6.753 €	-6.753 €	-1.144 €	-1.144 €	-1.144 €	23.693 €
Flujo de caja operativo	0 €	0 €	-1.320 €	-1.320 €	-1.320 €	4.289 €	4.289 €	4.289 €	8.907 €

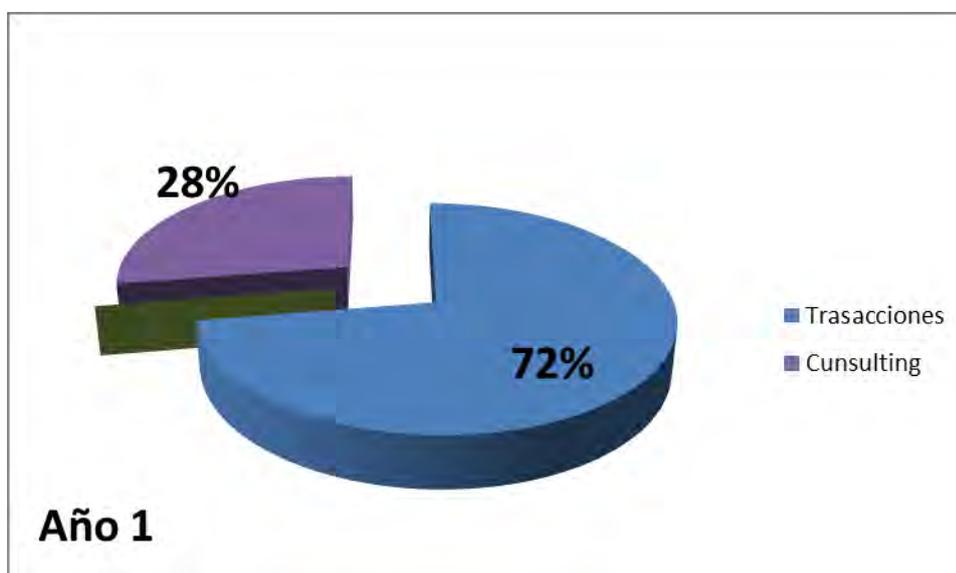
CUENTA DE RESULTADOS	01/15	01/16	01/17	01/18	01/01/19	01/01/20
Transacciones	12.197 €	304.931 €	731.835 €	783.063 €	837.878 €	896.529 €
Fee mensual	0 €	0 €	133.277 €	142.607 €	152.589 €	163.270 €
Premium	0 €	33.334 €	40.001 €	42.801 €	45.797 €	49.003 €
Cunsulting	4.630 €	23.149 €	27.779 €	29.723 €	31.804 €	34.030 €
					1.068.068 €	1.142.833 €
Ventas Totales	16.827 €	361.414 €	932.892 €	998.195 €		
Mantenimiento Plataforma	0 €	13.300 €	14.231 €	15.227 €	16.293 €	17.434 €
Coste Marketing	0 €	200.000 €	330.000 €	283.550 €	303.399 €	324.636 €
Margen bruto	16.827 €	148.114 €	588.661 €	699.417 €	748.377 €	800.763 €
Gastos Generales	7.920 €	16.315 €	16.805 €	18.821 €	21.080 €	23.609 €
Salarios	0 €	232.750 €	260.680 €	291.962 €	326.997 €	366.237 €
Margen neto (EBITDA)	8.907 €	-100.951 €	311.176 €	388.635 €	400.300 €	410.917 €
Amortiz inicial	32.600 €	32.600 €	32.600 €	26.600 €	26.600 €	26.600 €
Amortiz 2º inversión laptops	0 €	0 €	0 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €
Amortiz mejora plataforma	0 €	13.300 €	14.231 €	15.227 €	16.293 €	17.434 €
	-23.693 €					
EBIT	€ -146.851 €	264.345 €	340.807 €	351.407 €	360.883 €	
Gastos financieros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
	-23.693 €					
EBT	€ -146.851 €	264.345 €	340.807 €	351.407 €	360.883 €	
Impuestos	0 €	0 €	32.831 €	119.283 €	122.992 €	126.309 €
	-23.693 €					
Bª Neto	€ -146.851 €	231.515 €	221.525 €	228.414 €	234.574 €	
Flujo de caja operativo	8.907 €	-114.251 €	264.115 €	254.125 €	261.014 €	267.174 €
Caja Operativa	10.000 €	12.000 €	14.000 €	16.000 €	18.000 €	20.000 €
Clientes	561 €	12.047 €	31.096 €	33.273 €	35.602 €	38.094 €
Existencias	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Proveedores	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
NOF	10.561 €	24.047 €	45.096 €	49.273 €	53.602 €	58.094 €
Variación NOF	10.561 €	13.486 €	21.049 €	4.177 €	4.329 €	4.492 €
Liquidación	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Pérdida de liq.	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Impuestos	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
	-10.561 €					
Flujo Caja NOF	€ -13.486 €	-21.049 €	-4.177 €	-4.329 €	-4.492 €	
Inversión inicial	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
2º Inversión Laptops	0 €	0 €	18.000 €	0 €	0 €	0 €
Inversión Mejora Plataforma	13.300 €	14.231 €	15.227 €	16.293 €	17.434 €	18.654 €
Liquidación	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Bª/P de liquidac.	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Impuestos	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
	-13.300 €					
Flujo Caja Capex	€ -14.231 €	-33.227 €	-16.293 €	-17.434 €	-18.654 €	

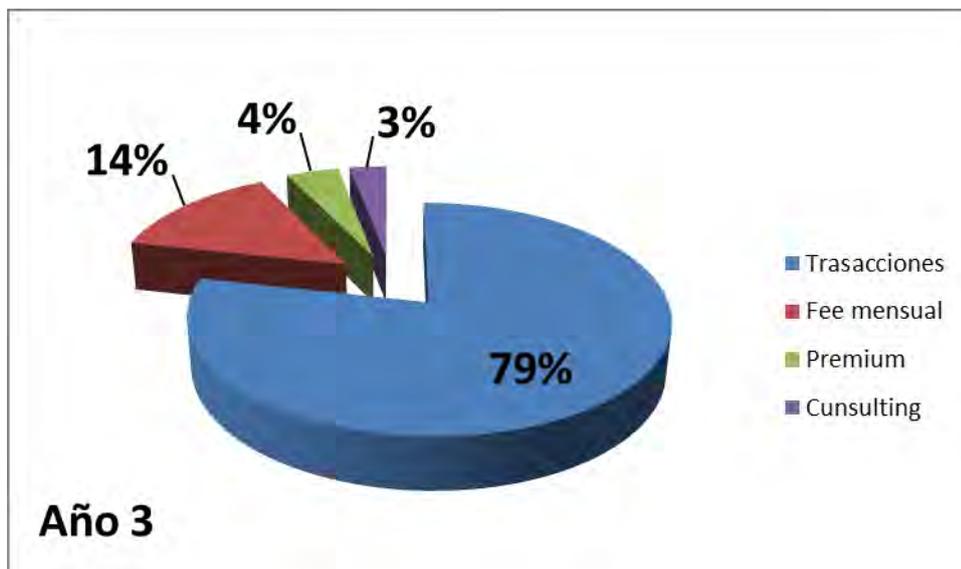
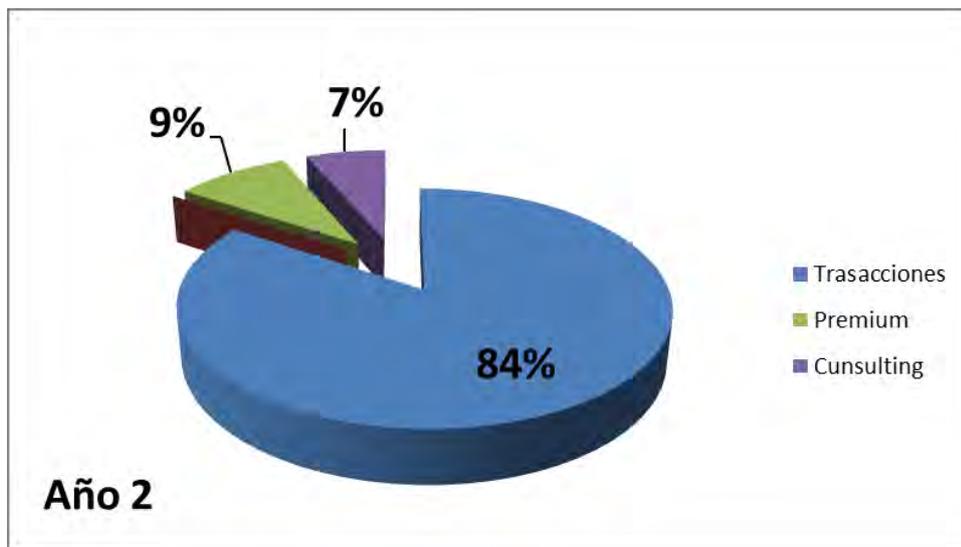
Flujo Caja Proyecto	151.000 €	165.954 €	-141.968 €	209.838 €	233.655 €	239.252 €	244.028 €
---------------------	-----------	-----------	------------	-----------	-----------	-----------	-----------

VAN	57,91 €	Sí se debería invertir porque el VAN es positivo (rentabilidad > rentabilidad mínima)
TIR	45,95 %	Esta sería la rentabilidad del proyecto (que se calcula con el proyecto financiado al 100% por fondos propios)
TIRM	36,36 %	Esta sería la rentabilidad del accionista que es superior a la que exigía como mínimo para invertir.

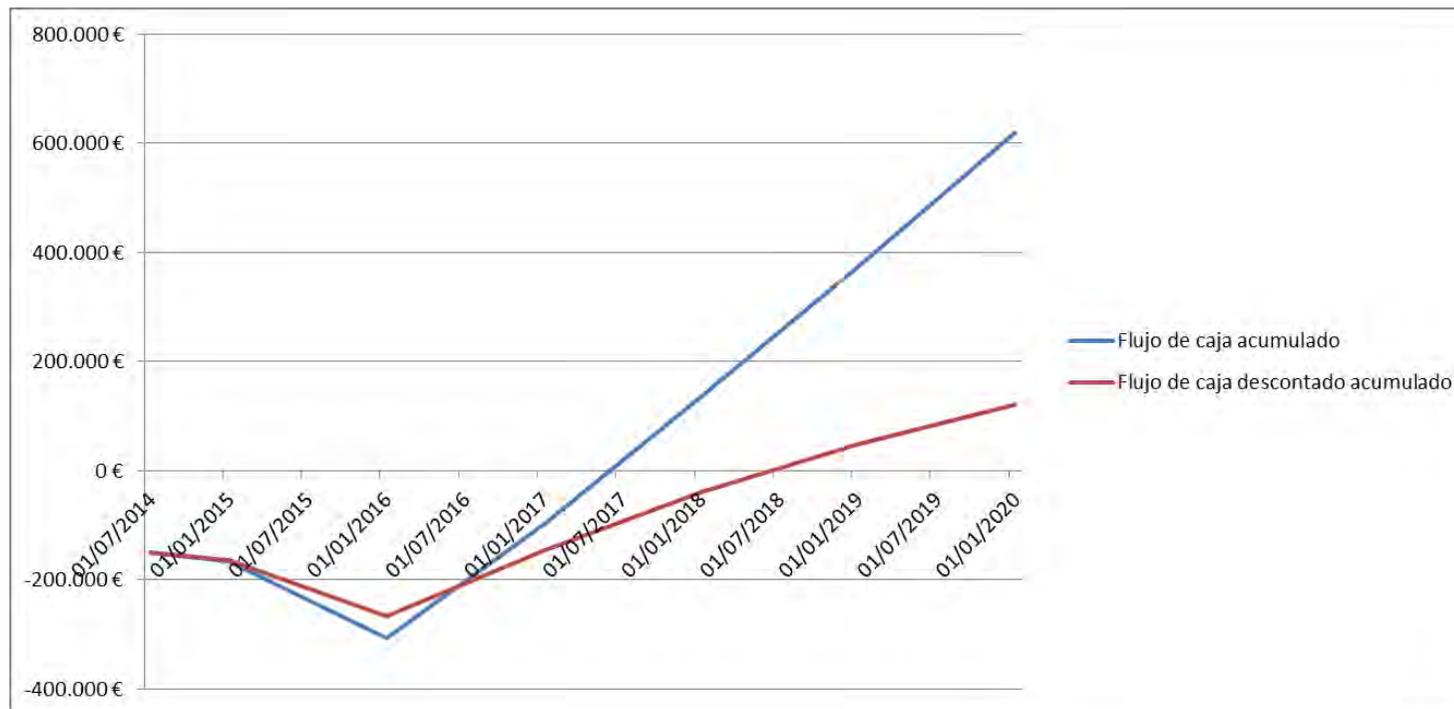
		P.V.UNIT.	volumen	Max. Ingre.	afectación	Ingresos
Año 1	Transacciones	139,00 €	1.755	243.945 €	5%	12.197 €
	Fee mensual	19,99 €	556	11.106 €	0%	0 €
	Premium	199,99 €	556	111.114 €	0%	0 €
	Consulting	199,99 €	93	18.519 €	25%	4.630 €
Año 2	Transacciones	139,00 €	43.875	6.098.625 €	5%	304.931 €
	Fee mensual	19,99 €	5.556	111.064 €	0%	0 €
	Premium	199,99 €	5.556	1.111.144 €	3%	33.334 €
	Consulting	199,99 €	463	92.595 €	25%	23.149 €
Año 3	Transacciones	139,00 €	105.300	14.636.700 €	5%	731.835 €
	Fee mensual	19,99 €	6.667	133.277 €	100%	133.277 €
	Premium	199,99 €	6.667	1.333.373 €	3%	40.001 €
	Consulting	199,99 €	556	111.114 €	25%	27.779 €

Tasa de descuento (rentab. Min)	25%
--	------------





	01/07/2014	01/01/2015	01/01/2016	01/01/2017	01/01/2018	01/01/2019	01/01/2020
	0	0,5	1,5	2,5	3,5	4,5	5,5
Flujo de caja acumulado	-151.000 €	-165.954 €	-307.922 €	-98.083 €	135.572 €	374.823 €	618.851 €
Factor de descuento		0,89	0,72	0,57	0,46	0,37	0,29
Flujo de caja descontado	-151.000 €	-13.375 €	-101.584 €	120.119 €	107.002 €	87.652 €	71.521 €
Flujo de caja descontado acumulado	-151.000 €	-164.375 €	-265.959 €	-145.841 €	-38.839 €	48.813 €	120.334 €



ACTIVO	01/07/2014	01/01/2015	01/01/2016	01/01/2017	01/01/2018	01/01/2019	01/01/2020
Caja y Bancos	49.000 €	11.446 €	8.878 €	188.117 €	391.172 €	599.823 €	813.251 €
Clientes	0 €	561 €	12.047 €	31.096 €	33.273 €	35.602 €	38.094 €
Existencias	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Activo Circulante	49.000 €	12.007 €	20.925 €	219.213 €	424.445 €	635.426 €	851.346 €
Activo Fijo Neto	151.000 €	164.300 €	178.531 €	211.758 €	228.051 €	245.485 €	264.139 €
Inmovilizado Financiero		0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Activo Fijo	151.000 €	164.300 €	178.531 €	211.758 €	228.051 €	245.485 €	264.139 €
TOTAL ACTIVO	200.000 €	176.307 €	199.456 €	430.971 €	652.496 €	880.910 €	1.115.485 €

PASIVO	01/07/2014	01/01/2015	01/01/2016	01/01/2017	01/01/2018	01/01/2019	01/01/2020
Proveedores	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Acreedores no comerciales	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Exigible a corto plazo	0 €						
Deuda a Largo Plazo	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Total exigible	0 €						
Capital Social	200.000 €	200.000 €	370.000 €	370.000 €	370.000 €	370.000 €	370.000 €
Reservas	0 €	0 €	-23.693 €	-170.544 €	60.971 €	282.496 €	510.910 €
Resultados del ejercicio	0 €	-23.693 €	-146.851 €	231.515 €	221.525 €	228.414 €	234.574 €
Fondos Propios	200.000 €	176.307 €	199.456 €	430.971 €	652.496 €	880.910 €	1.115.485 €
TOTAL PASIVO	200.000 €	176.307 €	199.456 €	430.971 €	652.496 €	880.910 €	1.115.485 €