

Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN	1
2. OBJETIVOS	2
2.1 Objetivo general	2
2.2 Objetivos específicos.....	2
2.3 Resultados Esperados	2
2.4 Alcance del tema a abordar	3
3. MARCO CONCEPTUAL	4
3.1 El fútbol y las telas de camiseta	4
3.2 Ecommerce	5
3.3 Embudo de ventas en el ecommerce	5
3.4 Customer Journey	7
4. DIAGNÓSTICO	7
4.1 Análisis interno de Combazo Sport	7
4.1.1 Modelo de negocios de Combazo Sports	8
4.1.2 Estrategia actual.....	10
4.1.3 Análisis de sus recursos, estructura y logística actual.....	10
4.1.4 Análisis de la línea productiva	14
4.1.5 Análisis del proceso de compra de los clientes	15
4.1.6 Análisis de ventas y márgenes online y presencial.....	19
4.2 Análisis externo de Combazo	25
4.2.1 Competidores	25
4.2.2 Benchmarking.....	28
4.2.3 Análisis actual de la estrategia de venta online de Combazo y Goalinn para ser aplicado en Chile.....	30
4.2.4 Análisis entre los modelos de fidelización	31
4.2.5 Análisis crítico y oportunidades de mejora en la actualidad	31
4.3 Estimación del tamaño de mercado	33
4.3.1 Mercado de compra y ventas de camiseta	33
4.3.2 Estimación del tamaño de los segmentos	37
4.4 Comercio presencial y online en Chile	38
4.4.1 Situación actual del comercio	38
4.4.2 Canales de compra online	41
4.5 Ecommerce en la Región del Bío Bío.....	42

4.6	Tamaño y crecimiento de accesos por internet fijo y móvil.	43
4.7	Tamaño de los segmentos	44
4.8	Análisis del entorno legal.....	47
5.	SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO.....	47
5.1	FODA general.....	47
5.1.1	Fortalezas.....	47
5.1.2	Oportunidades	48
5.1.3	Debilidades.....	50
5.1.4	Amenazas.....	51
5.2	FODA por segmentos.....	52
5.3	Matriz de atractivo por segmento	54
6.	ESTRATEGIA	58
6.1	Selección de los segmentos objetivos.....	58
6.2	Descripción del nuevo modelo de negocio	58
6.2.1	Nuevo modelo de negocio	59
6.3	Plan de Marketing Táctico	59
6.3.1	Producto	59
6.3.2	Precio	60
6.3.3	Plaza.....	61
6.3.4	Promoción	62
6.4	Plan de desarrollo organizacional.....	63
6.4.1	Organigrama.....	63
6.4.2	Descripción de cargo	64
6.4.3	Diferencias entre el modelo propuesto y el modelo actual	66
7.	EVALUACIÓN ECONÓMICA.....	67
7.1	Situación basal	67
7.2	Ingresos incorporando estrategia	68
7.3	Costos y Gastos incorporando estrategia.....	70
7.3.1	Sueldos.....	70
7.3.2	Desarrollo web.....	70
7.3.3	Gastos en Marketing.....	71
7.3.4	Materiales e insumos para las camisetas	71
7.3.5	Varios	72
7.4	Depreciación.....	72
7.5	Flujo de Caja incorporando estrategia.....	73

7.6	Indicadores para el cumplimiento de los objetivos	74
7.7	Análisis de sensibilidad	74
8.	CONCLUSIONES	75
9.	Bibliografía	77
10.	ANEXOS	78
10.1.1	A: Entrevista cliente B2B	78
10.1.2	B: Entrevista cliente B2C.....	79
10.1.3	B: Resultado de las entrevistas en profundidad	79
10.1.4	C: Flujo de remuneraciones y Depreciación.....	80
10.1.5	D: Cotización desarrollo de nueva plataforma para diseño personalizado online	81
10.1.6	E: Cotización de Chatbot para el sitio web de Combazo Sport	88
10.1.7	F: Encuesta para estudio de Mercado.....	89

Índice de Tablas

Tabla 1:	Recursos físicos de Combazo Sport.....	11
Tabla 2:	Planilla de remuneraciones Combazo (valores en M\$)	12
Tabla 3:	Análisis de la línea de producción de camisetas.....	14
Tabla 4:	Tarifas según segmento (valores incluyen iva)	20
Tabla 5:	Ventas de Combazo Sport Año 2019 por marcas y ventas online v/s presenciales.....	20
Tabla 6:	Ventas de Combazo Sport Año 2020 por marcas y ventas online v/s presenciales.....	21
Tabla 7:	Ventas en pesos (M\$) y unidades (camisetas) según segmentos año 2020	22
Tabla 8:	Estructura de Costos y Gastos de Combazo mensuales (Valores en M\$)	23
Tabla 9:	Margen de Combazo Sport Año 2020 por marcas y ventas online v/s presenciales.....	23
Tabla 10:	Ventas y Márgenes según línea de negocios (valores en MM\$)	24
Tabla 11:	Marcas deportivas y competencia de Combazo Sport B2C	25
Tabla 12:	Competidores según marca.....	27
Tabla 13:	Resumen Benchmarking (Goalinn / SprinterSports)	28
Tabla 14:	Compañías españolas con mayor facturación el año 2019	29
Tabla 15:	Comparación entre Combazo y Goallnn.....	31
Tabla 16:	Compañías españolas con mayor facturación el año 2019	32
Tabla 17:	Población de la Región del Bío Bío entre 16 y 79 años según sexo	35
Tabla 18:	Personas que les gusta o juegan fútbol	36
Tabla 19:	Cálculo del Mercado Potencial.....	37
Tabla 20:	Estimación segmento Fans	37
Tabla 21:	Uso de internet y algunas de sus aplicaciones por segmento.....	43

Tabla 22: Uso de internet según rango etario.....	44
Tabla 23: Compra de camisetas anual, disposición a pago y tamaño de mercado según grupo socioeconómico y rango etario.....	46
Tabla 24: Resumen de Oportunidades y Amenazas según Grupo Socioeconómico	52
Tabla 25: Resumen Oportunidades y Amenazas según Rango Etario	52
Tabla 26: FODA Segmento Diseño Personalizado	53
Tabla 27: FODA Segmento Fans	54
Tabla 28: Matriz de atractivo segmento diseño personalizado	55
Tabla 29: Matriz de atractivo segmento Fans	55
Tabla 30: Cuadro resumen, tamaño de mercados y otros.....	56
Tabla 31: Precios (valores incluyen iva)	61
Tabla 32: Cálculo de tarifa ponderada para la nueva propuesta de valor	61
Tabla 33: Modelo propuesto vs modelo actual.....	66
Tabla 34: Proyección mensual de ventas en Ingresos (M\$) y camisetas por segmento	67
Tabla 35: Proyección de Flujo de Caja y EBITDA (M\$)	68
Tabla 36: Producción de camisetas, Ingresos (M\$) y crecimiento del proyecto ...	69
Tabla 37: Planilla de sueldos propuestos	70
Tabla 38: Gastos en marketing y publicidad (M\$)	71
Tabla 39: Tramos de costos de materiales e insumos según unidades	72
Tabla 40: Costos varios (M\$).....	72
Tabla 41: Flujo de caja (valores en M\$)	73
Tabla 42: Indicadores del flujo de caja.....	74
Tabla 43: Análisis de sensibilidad del porcentaje de crecimiento de ingresos y Ebitda respecto al precio del segmento Diseño Personalizado.....	75
Tabla 44: Análisis de sensibilidad respecto al crecimiento de camisetas	75
Tabla 45: Flujo de remuneraciones	80
Tabla 46: Depreciación	80
Tabla 47: Variables para el cálculo de la muestra	89

Índice de Figuras

Figura 1: Métricas Funnel en redes publicitarias	6
Figura 2: Business Canvas Model Combazo	8
Figura 3: Organigrama actual Combazo.....	12
Figura 4: Logística de Combazo Sport.....	13
Figura 5: Customer Journey para diseño y compra de camisetas	16
Figura 6: Conocimiento de marca.....	17
Figura 7: Preferencias en el servicio de compra de una camiseta	17
Figura 8: Preferencias en los atributos de una camiseta	18
Figura 9: Población total y efectivamente censada en Chile	33
Figura 10: Población por región en Chile	34
Figura 11: Personas que les gusta ver y/o jugar fútbol en la Región del Bío Bío ..	35
Figura 12: Usuario final para la compra de camiseta.....	36
Figura 13: Evolución de las ventas del comercio en Chile.....	39
Figura 14: Estrategias digitales adoptadas por las empresas ante la crisis del COVID-19.....	39
Figura 15: Ecommerce B2C en Chile (Millones de dólares)	40
Figura 16: Proyección eCommerce, escenario antes y después del COVID-19 (millones de dólares)	40
Figura 17: Canales de compra online	41
Figura 18: Hábito de visita esperado a centros comerciales	42
Figura 19: Preferencia de los consumidores de compras online según industria en la Región del Bío Bío.	42
Figura 20: Business Canvas Model del segmento objetivo.....	59
Figura 21: Propuesta Organigrama	64
Figura 22: Formula de cálculo tamaño de muestra	89