

Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Estudios de Posgrado



Carrera de Especialización en Costos y Gestión Empresarial

Trabajo Final de Especialización

"E-commerce: Costos del canal de venta online vs offline"

Autor: Gabriel David Caballero

Docente del Taller: Gabriela Gomez

.....

Resumen

El trabajo de investigación se centra en el análisis de un comercio minorista que se dedica a la venta de indumentaria para árbitros y que posee dos canales de venta; uno online y otro offline.

La principal problemática es que no posee un sistema de contabilidad financiera ni de costos, y por lo tanto, tampoco realiza análisis de información de gestión para toma de decisiones.

Por consiguiente, el interrogante básico que se pretende responder es: ¿Sabe usted cuánto gana su negocio mensualmente?

Por este motivo, lo que se busca es, como objetivo general, elaborar un relevamiento de la situación actual, estructurar y ordenar los sistemas de información, y finalmente, proveer a la empresa de herramientas básicas de costos y gestión para la toma de decisiones.

También se plantearon una serie de objetivos específicos que se utilizaron para estructurar la investigación y responder los interrogantes planteados.

En consecuencia, se identificaron una serie de problemas generales y otros particulares vinculados al comercio:

Problemas generales:

- Inexistencia de un sistema de información contable.
- Inexistencia de un sistema de costos.
- Desconocimiento de herramientas de gestión.
- Ausencia de controles.

Problemas particulares:

- Falta de utilización de las herramientas de analítica web.
- Bajo volumen de ventas del canal online.
- Inadecuada categorización impositiva.
- Inadecuada política de fijación de precios y descuentos en ambos canales.
- Artículos con contribución marginal absoluta y porcentual por debajo del promedio en ambos canales.

Propuesta a los problemas generales:

- Implementación de un sistema de contabilidad financiera que les permita llevar diariamente el control de las operaciones realizadas.
- Posteriormente, implementar un sistema integrado de información contable que permita complementar la información financiera y de costos para la toma de decisiones.

Propuesta a los problemas particulares:

- Activar la opción de herramientas de analítica web disponible para el sitio.
- Incrementar la publicidad online y por otros medios.
- Diversificar el negocio mediante la venta de indumentaria fitness.
- Asesoramiento con un especialista en impuestos.
- Utilizar para la fijación de precios el método del *target cost*.
- Aplicar Revenue Management.
- Aplicar una política estructurada de descuentos por monto de compra.
- Utilizar la Matriz de posicionamiento para análisis marginal de los artículos.

Palabras clave

Costos, Comercialización, E-commerce.

Índice

1.	Introdu	ucción	_5
	a.	Fundamentación y planteamiento del problema	_ 5
	b.	Objetivos	_7
	c.	Hipótesis	
	d.	Aspectos metodológicos	_7
2.	Marco	teórico	- 8
	a.	Conceptos generales	_8
	b.	Modelo de negocios y Ventajas de los e-commerce	_9
	c.	Herramientas y Análisis de los principales indicadores KPI en los e-commerce	12
	d.	Análisis de Rentabilidad/Utilidad	- 18
	e.	Costos comerciales	- 21
3.	Diagno	óstico	_ 24
	a.	Canal offline	_24
	b.	Canal online	_29
	c.	EERR Consolidado	_36
	d.	Comercio minorista Online vs físico: Comparativa desde la perspectiva de ges	stiór
		y operación	- 37
4.	Propue	esta de intervención	_37
5.	Conclu	usiones	_45
6.	Refere	encias bibliográficas	_49
7.	Anexo	os	_50
	a.	Ventas canal offline	_50
	b.	Costos variables canal offline	_51
	c.	Matriz de posicionamiento canal offline	
	d.	Ventas canal online	_53
	e.	Costos variables canal online	
	f.	Matriz de posicionamiento canal online	- 56
	g.	Pantallas de analítica web	
	5.	i. Visitas por país	
		ii. Visitas por dispositivo	
		iii. Visitas por plataforma	
		• •	
		iv. Visitas por horario	_ 58

1. Introducción

a. Fundamentación y planteamiento del problema

La elección del tema se vincula a la problemática que poseen las pymes en cuanto a la falta de desarrollo de información para la gestión. El objetivo es poder proporcionarles apoyo profesional que les permita desarrollar de manera sustentable el potencial del negocio que poseen.

El proceso de globalización que se viene desarrollando hace años, y en especial, el desarrollo de nuevas tecnologías de información y comunicación han modificado las costumbres, pautas de consumo, trabajo y actividades cotidianas.

Este proceso que ha sido denominado "revolución digital" ha ido generando profundas modificaciones sobre todo en los usuarios. La penetración de la telefonía móvil e internet ha logrado masificar la oportunidad para que estos cambios ocurran.

Por ello, es fundamental que las pymes se adapten rápidamente a estos cambios a partir del entendimiento de las necesidades de los clientes, y de cómo deben ser satisfechas. El comercio electrónico demanda nuevas modalidades, formas de venta y cobro.

"El éxito en cualquier organización, desde la pequeña tienda de la esquina hasta la mayor corporación multinacional, requiere el uso de los conceptos y las prácticas de la contabilidad de costos, la cual proporciona datos clave a los gerentes para la planeación y el control, así como para el costeo de productos, servicios e incluso clientes" (Charles T. Horngren, 2012, p.XIII).

Tal cual plantea Horngren, la existencia de una contabilidad de costos es una necesidad fundamental para la toma de decisiones de cualquier organización, y que en general, se relega a un segundo plano. Se suele valorizar al contador en su función de auditoría o de liquidación de impuestos pero no como especialista en gestión y en costos.

Por este motivo, se decidió tratar en este trabajo el caso de un comercio minorista que se dedica a la venta de indumentaria para árbitros a nivel nacional. Posee dos canales de comercialización: uno online y otro offline. No posee un sistema de información contable de costos estructurado.

El e-commerce (canal online) posee características propias que lo diferencian de los canales habituales de venta y que deben ser analizados con detalle para entender las ventajas y desventajas que presentan frente a ellos.

Internet representa a una comunidad de más de mil millones de personas conectadas entre sí y ofrece oportunidades sin precedentes. Es la mayor red de información, comunicación y distribución del mundo en la actualidad. Para aprovechar su potencial al máximo, las empresas necesitan adaptarse y redefinir su estrategia de negocio.

De acuerdo con los resultados de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico de 2016 hay un crecimiento interanual del 51% respecto de 2015 en las ventas a través de internet, lo que marca que las tendencias a futuro radican en los canales online, y en el entendimiento de sus costos más representativos estará lograr el éxito de sus negocios.

Asimismo, de acuerdo al E-commerce report (2016) "La región en el 2018 alcanzará los 84,900 millones de dólares transaccionados por internet B2C retail (empresas con consumidores) manteniendo tasas de crecimiento de por lo menos un 30% en los próximos tres años".

De aquí surge la necesidad de entender cuáles son las ventajas y desventajas de los canales online respecto de los offline.

La pregunta básica que se pretende responder es: ¿Sabe usted cuánto gana su negocio mensualmente? Se realizó ésta pregunta al dueño-gerente del negocio y no obtuvo una respuesta satisfactoria.

Asimismo, se espera responder también preguntas como ¿Cuál es la contribución marginal del negocio?, ¿Cuál es el punto de equilibrio?, ¿Cómo se fijan los precios?, ¿Existe una política definida y estructurada de descuentos?, ¿Cuáles son los costos específicos del canal online que lo diferencian del offline?, ¿Sabe usted cuál es la rentabilidad de su negocio?, ¿Incluye usted su sueldo dentro del retorno?, ¿Analizó los costos de oportunidad?

Por este motivo, lo que se buscar lograr es un relevamiento de la situación actual, estructurar el sistema de información que tiene características deficientes y aplicar herramientas de gestión que permitan evaluar los resultados del período.

b. Objetivos

Objetivo general

Elaborar un relevamiento de la situación actual, estructurar y ordenar los sistemas de información. Asimismo, proveer a la empresa de herramientas básicas de costos y gestión para la toma de decisiones.

Objetivos específicos

- Clasificar los costos por canal de venta.
- Distribuir los costos indirectos por canal de venta.
- Determinar el costo de venta mediante la aplicación de un sistema de costeo variable.
- Analizar el método de determinación de precios y políticas de descuentos.
- Desarrollar un Estado de Resultado de Gestión.
- Determinar el punto de equilibrio.
- Calcular los márgenes de ganancia.
- Comparar niveles de rentabilidad sobre ventas consolidadas y por canal de comercialización (online y offline).
- Analizar Costos de Oportunidad.

c. Hipótesis

El éxito del desarrollo del canal online radica en la masividad de su alcance y en la reducción comparativa de los costos de estructura respecto de los canales offline.

d. Aspectos metodológicos

El principal objetivo que plantea este trabajo de investigación es realizar una comparativa entre dos unidades de análisis: el canal de venta Online y Offline que posee la pyme en cuestión.

Se analizarán las variables de cada uno con el fin de entender cómo se compone su estructura de costos y cuáles son sus principales características.

Por esta razón, se decidió realizar una investigación descriptiva con un diseño transversal para el proyecto cuyos resultados serán analizados tanto cuantitativamente como cualitativamente.

Para el encuadre del marco teórico se utilizarán fuentes primarias y secundarias, en especial artículos electrónicos que contengan información actualizada en materia de ecommerce, ya que se desconoce si existe bibliografía escrita en libros sobre el tema y aunque la hubiera seria obsoleta debido a la velocidad con que avanzan las tecnologías vinculadas al comercio electrónico.

2. Marco teórico

a. Conceptos generales

El desconocimiento de las herramientas de gestión y su utilidad le quita importancia a los especialistas en costos y gestión. Existen contadores que se dedican a la auditoría externa y firman balances societarios de acuerdo a la normativa vigente, contadores que liquidan impuestos y que son requeridos por las diferentes organizaciones, pero en general, se desconoce o se minimiza la necesidad del contador o especialista en gestión y costos.

Sin embargo, "Todas las empresas tienen que ver con ingresos y costos. Ya sea que sus productos sean automóviles, comida rápida o las modas de diseñador más actuales, los gerentes deben entender la manera en que se comportan los ingresos y los costos, o correrán el riesgo de perder el control; asimismo, usan la información de la contabilidad de costos para tomar decisiones relacionadas con la formulación de estrategias, la investigación y el desarrollo, la elaboración de presupuestos, la planeación de la producción y la fijación de precios, entre otras". (Charles T. Horngren, 2012, p.2).

Por lo tanto, como señala el autor, las empresas ya sea que posean canales de venta tradicionales o a través del e-commerce tienen la misma necesidad de un especialista en la materia aunque no exista normativa que los obligue a ello. Simplemente, porque su desconocimiento le generará desventajas comparativas respecto de quien disponga del asesoramiento de estos profesionales.

El concepto de e-commerce hace referencia a la compra-venta a través de medios electrónicos. La función primordial de estos portales es la de comercializar los productos de la empresa a través de internet brindándole servicios de valor agregado a los visitantes para convertirlos en clientes, y a estos para fidelizarlos. De esta manera se puede incluir al

mismo como parte integrante de otro concepto más amplio como el e-marketing siendo ambos englobados por el e-business.

El e-marketing es un subconjunto del e-business, en el que se utilizan medios electrónicos para llevar a cabo actividades de marketing con el fin de lograr los objetivos de marketing establecidos por la organización.

Finalmente, e-business significa gestionar los procesos y operaciones del negocio, de modo parcial o total, sobre una infraestructura digital, integrando diferentes componentes que representan la gestión de la cadena de valor de la empresa: gestión de cadena de suministros (SCM), planificación de recursos empresariales (ERP), gestión de la relación con los clientes (CRM), gestión de la información de apoyo para la toma de decisiones (BI), etc.



El presente trabajo solo se limitará al estudio del e-commerce en lo que respecta a su conceptualización, características principales, faceta operativa y análisis de su gestión.

b. Modelo de negocios y Ventajas de los e-commerce

Existen diferentes tipos de modelo de negocio orientados a la generación de ingresos de manera directa o indirecta a través de los canales electrónicos. Los más habituales entre las pymes son:

- Sitio web de comercio electrónico: En este modelo, existe disponibilidad de productos para adquirirlos a través de internet. La contribución al negocio está dada por la venta de los mismos y mediante el suministro de información a los consumidores que prefieran comprar los productos a través de otros canales (offline, telefónicamente).
- Sitio web orientado a ofrecer servicios y construir relaciones: En este arquetipo, la contribución al negocio está dada por la generación de oportunidades de venta para concretarse en otros canales y como herramienta de gestión de las relaciones

- con los clientes para incrementar la lealtad de marca y generar ventas adicionales por cliente.
- Sitio web orientado a la construcción de marca: Su función se orienta a fomentar
 el conocimiento de marca, sus valores y atributos mediante la interacción con los
 clientes.
- Publicadores, portátiles y sitios web de medios: Proveen información, noticias, o
 entretenimiento sobre distintas temáticas. El concepto del negocio se basa en el
 ingreso por publicidad o suscripciones.

Asimismo, existen ciertas ventajas que ofrecen los canales online y que se detallan a continuación:

- Información actualizada: A través de la web, las empresas tienen la posibilidad de actualizar en tiempo real la información que ofrecen a sus clientes y proveedores.
- Un negocio global: El mercado potencial no se limita al ámbito local si no que tiene alcance a nivel mundial aumentando el número de clientes potenciales.
 Permite flexibilidad de horarios para los clientes las 24hs y deslocalización de las ventas.
- Recepción de pedidos: Los negocios en internet permanecen abierto las 24hs del día y los 365 días del año permitiéndole el acceso a los clientes en el momento en que ellos lo requieran.
- Mejora de la comunicación con el cliente: La interactividad con el consumidor permite lograr una afinidad difícil de obtener a través de otros medios.
- Aumento de productividad: Permite optimizar la logística de los pedidos y
 mejorar el control y seguimiento de los mismos a la vez que mejora los tiempos de
 atención a los clientes.
- Nuevas oportunidades de negocio: La interactividad con los clientes proporciona información sobre la demanda de productos y servicios que permite implementar nuevas líneas de negocios con inferiores costos.
- La presencia en internet: La imagen de modernidad, competitividad y la credibilidad de las pymes aumentan al tener una presencia y una imagen profesional en internet, lo que lo transforma en un factor diferencial.

- Reducción de la inversión necesaria para llegar a los clientes potenciales: La publicidad online es de menor costo respecto a los canales tradicionales, elemento que beneficia a las pymes que no suelen contar con grandes presupuestos.
- Un mejor acceso al cliente: Internet ofrece un grado de segmentación elevado de clientes potenciales mediante la sectorización de la publicidad de acuerdo a palabras, conceptos clave, zonas geográficas, tipo de búsquedas, etc.
- Medición de resultados: Los resultados de la inversión realizada en campañas de promoción online se pueden cuantificar de manera más sencilla que las tradicionales ya que se trate de impactos publicitarios, de contactos generados o ventas realizadas. Además mediante el análisis de las visitas recibidas y del comportamiento de los usuarios se puede conocer mejor al cliente potencial y descubrir que productos o servicios funcionan mejor o peor.
- Reducción de costos: Provee la posibilidad de reducir en forma considerable determinados costos de proceso y gestión.
- Optimización de los procesos de toma de decisión: Sobre todo en ámbitos como la gestión de las compras, la financiación y los canales de distribución.

Sin embargo, para poder beneficiarse de estas ventajas es necesario abordar la problemática de la implementación.

Existen en el mercado numerosas soluciones de software para facilitar dicho proceso en especial a los pequeños minoristas que desean incursionar en la venta mediante los canales online.

Hoy en día uno de los más utilizados por las pymes por su simplicidad y bajos costos es Mercadoshop. Es una herramienta que permite armar un sitio personalizado donde se pueden gestionar las publicaciones, inventarios y ventas, destinado al comercio electrónico con la tecnología de MercadoLibre.

Entre sus principales ventajas se destacan:

- Diseño 100% personalizado y propia URL.
- Medios de pago y financiación integrados.
- Gestión unificada de publicaciones en MercadoLibre y en la tienda online desde un mismo lugar.
- Tienda en Facebook y botones sociales incluidos.

- Integración con MercadoLibre: productos, preguntas y ventas.
- Administración de inventario: precios, stock, envíos.
- Gestión de ventas y clientes.
- Herramientas de marketing.
- SEO personalizado y optimizado por expertos para indexar en buscadores.
- Respaldo del ecosistema de soluciones de MercadoLibre.

Otra opción que existe en el mercado es la proporcionada por VTEX que es un proveedor global de plataformas de comercio en la web para empresas corporativas.

c. Herramientas y Análisis de los principales indicadores KPI en los ecommerce

Ya fueron enumeradas las ventajas que tiene acceder a la venta a través de internet. No obstante, se debe estar preparado para manejar esos caudales de información.

Para ello, existen herramientas de recopilación de datos denominadas de "analítica web". La principal información que ofrecen estos programas y que será fundamental para la medición de resultados son los siguientes:

- **Visitas:** El primero objetivo de los editores de páginas web es conseguir visitas. Sin embargo, importa la calidad de las mismas discriminando perfiles y procedencia, entendiendo su comportamiento para mejorar su experiencia en la página web.
- Fuentes de tráfico: Es importante conocer cuál es el balance entre el porcentaje de visitas que llegan desde enlaces en otras páginas web y el que proviene de páginas de resultados de motores de búsqueda. Estos datos son fundamentales para saber si las campañas de marketing digital están siendo exitosas y si merece la pena pagar por aparecer en determinado directorio o buscador.
- **Términos de búsqueda:** Los programas de análisis web ofrecen informes sobre los términos de búsqueda que han generado tráfico hasta una página web.
- Idioma y ubicación: Conocer la procedencia de los usuarios y el idioma puede servir para personalizar páginas web de destino, ofrecer servicios que se ajusten mejor a las fuentes geográficas que mayor número de ingresos esté suponiendo o mejorar el servicio para segmentos de usuarios que no se estén teniendo en cuenta.
- Ruta de navegación: A partir del análisis de cuáles son las principales páginas de acceso al sitio y qué ruta están siguiendo los usuarios hasta el fin de su visita

permite conocer qué parte del sitio web es más atractiva o en qué página del proceso de compra se pierden más visitas.

- **Ajustes:** Es importante conocer los ajustes de los equipos de los usuarios en general, qué tipo de dispositivo usan o que navegador web.
- Conversiones: Es la consecución de una determinada acción por parte del usuario.
 Por ejemplo, compra, suscripción a un boletín, petición de información mediante formulario de contacto, etc.
- Retorno de la inversión (ROI): Prácticamente ninguna forma de publicidad puede incorporar una medición de resultados tan fidedigna como la publicidad online.
 Mediante herramientas de analítica web se puede conocer datos que determinen si las acciones de marketing online realizadas son exitosas.

Teniendo acceso a esta información, se pueden analizar los principales indicadores que reflejan la real capacidad de crecimiento de los minoristas electrónicos. Estos son:

- TRO (Tasa de recompra Orgánica)
- Tasa de conversión
- ROI (Return on investment de mídia online)
- SLA (service level agreement)
- Condición de margen (markup)
- Mano de obra calificada

Al respecto hay algunas cuestiones a tener en cuenta previamente a la hora de analizarlos.

Aquella facturación que se obtiene mediante acciones de marketing no es necesariamente recurrente. Lo que sucede es que generalmente el foco está en el crecimiento de la misma, hecho que puede llevar a tomar decisiones por debajo del nivel óptimo en la gestión, y de inversión, sin necesariamente reflejar la sustentabilidad del flujo de caja.

Tasa de recompra orgánica: \$ Venta captada de forma orgánica / \$ inversión para captación de la base de clientes

Indica las ventas realizadas sin la necesidad de inversión en marketing (apalancamiento de la inversión en medios de comunicación). Este indicador apunta el nivel de fidelidad del cliente, que depende principalmente de la calidad del proceso de venta. Es el KPI (key

performance indicator) que demuestra con mayor claridad, el poder económico del minorista electrónico.

La tasa de conversión: Ventas captadas / Visitas

Representa el porcentaje de visitantes que efectivamente realizan la compra en el sitio sobre los usuarios que visitan el mismo.

Los principales factores que la afectan son:

- Usabilidad del sitio
- Mix de productos
- Perfil de visitantes

PARÁMETROS TASA DE CONVERSIÓN	EVALUACIÓN	RATING
ABAJO DE 1%	INSATISFACTORIA	0
ENTRE 1% Y 1,3%	MALA	1
ENTRE 1,3% Y 1,6%	RAZONABLE	3
ENTRE 1,6% Y 2%	BUENA	5
ARRIBA DE 2%	ÓPTIMA	7

Fuente: VTEX eCommerce Cloud Software

La clave está en monetizar la inversión en marketing aumentando las tasas de conversión y recompra (capturar y mantener al consumidor).

Ahora bien, si se analizan las características de la clasificación de la cuenta marketing, software y hosting como Capex en el flujo de caja puede llevar a conclusiones erróneas de que estas inversiones son puntuales, cuando en verdad son recurrentes. El resultado es la distorsión del costo, margen de ganancia, y consecuentemente falsas impresiones de aumento de valor.

Como se señala en el E-commerce report (2016) "En un sector todavía en desarrollo, muchos de los análisis de valor de las empresas de e-commerce se enfocan en el crecimiento con la premisa de que la dilución de costos y gastos traerá mayores beneficios para el negocio. Sin embargo, esto no tiene en cuenta la recurrencia de los gastos en marketing para sostener el crecimiento de las ventas. El principal punto es como monetizar mejor las inversiones en marketing para convertir el máximo de visitas en compra, pero también crear una recurrencia orgánica de ventas"

En general, los minoristas electrónicos bien administrados presentan márgenes bajos. Por lo tanto si se busca un crecimiento sostenible es necesario controlar con precisión los costos operacionales, principalmente los costos de marketing.

Markup:

Precio de venta / CMV markdown = 1/(1 + markup)

Indica el índice aplicado sobre el costo del producto para obtener un precio determinado cubriendo la totalidad de los costos y obteniendo un margen de ganancia.

Habitualmente existe poco margen de maniobra sobre el markup de un e-commerce ya que los precios de venta están dados por el mercado y el costo de venta de la mercadería dependerá en gran medida del poder de negociación y los volúmenes involucrados.

Sin embargo, es importante entender cuanto estarán dispuestos a pagar por el producto los clientes potenciales.

Ésta comprensión es importante por tres motivos:

- 1. Existe una competencia constante y voraz que impulsa a la baja los precios.
- El ciclo de vida de los productos es cada vez más corto, disminuyendo el margen de error de fijación de precios, de la pérdida de participación en el mercado y de la pérdida de rentabilidad.
- 3. Los clientes tienen cada vez mayor acceso a la información permitiéndoles conocer más los productos y exigiendo mayor calidad y menores precios.

Mediante la interacción con los clientes, la organización de ventas y marketing puede determinar la percepción y las necesidades que los clientes tienen sobre los productos de la compañía respecto al valor de los mismos.

Por lo tanto, se puede fijar un *target cost* donde primero se determinará cual es el precio de mercado al cual se le descuenta el margen de utilidad para arribar a un costo objetivo sobre el cual aplicar las herramientas de reducción de costos con el objeto de ser competitivos.

Básicamente lo que se busca es la eficiencia en los costos, ya sea eliminando aquellas actividades que no agregan valor mediante la utilización de técnicas de costeo como el costeo basado en actividades (ABC) o buscando el reemplazo en materias primas

manteniendo la calidad pero de menores costos. El concepto fundamental aquí es la ingeniería de valor.

"Para implementar la ingeniería del valor, los gerentes distinguen entre las actividades y los costos con valor agregado, y los costos y las actividades sin un valor agregado. Un costo con un valor agregado es aquél que, si se elimina, reduciría el valor o el servicio (la utilidad) real o percibido que los clientes experimentan por el uso de un producto o servicio [....] Un costo sin un valor agregado es aquel que, si se elimina, no reduciría el valor o la utilidad real o percibida que los clientes obtienen por el uso del bien o servicio. Es un costo que un cliente no está dispuesto a pagar." (Charles T. Horngren, 2012, p.442)

ROI en medios de comunicación online:

\$ Venta captada / \$ Inversión en medios de comunicación

PARÁMETROS ROI	EVALUACIÓN	RATING
ABAJO DE 2	INSATISFACTORIA	0
ENTRE 2 Y 4	MALA	1
ENTRE 4 Y 6	RAZONABLE	2
ENTRE 6 Y 10	BUENA	5
ARRIBA DE 10	ÓPTIMA	7

Fuente: VTEX eCommerce Cloud Software

Refleja la razón que se obtiene en función de las ventas realizadas mediante la inversión en medios de comunicación online.

Para sostener el ROI en caso de que hubiera aumento de precios de la publicidad, se deberá incrementar la tasa de conversión proporcionalmente. Para ello la empresa deberá invertir en interface y plataforma de engagement.

El medio que más ha generado ROI de acuerdo al E-commerce report (2016) es Google con un promedio aproximado de 10x. Sin embargo, el costo por clic (costo por cada visita generada por un medio de comunicación) de Google ha aumentado, disminuyendo el ROI. Este escenario no muestra ninguna tendencia de cambio debido a la mayor demanda de los medios de comunicación online.

Otro indicador relevante y vinculado directamente es el ROI corregido por la TRO. Este, refleja el apalancamiento de la inversión en marketing ajustado por la TRO.

ROI corregido = (ROI * TRO) + ROI

Es importante tener en cuenta este indicador a la hora de decidir invertir en diferentes campañas de marketing de igual valor de publicidad, ya que el hecho de que una tenga un mejor ROI que otra no es concluyente si no se toma en consideración la tasa de recompra orgánica que corrija dicho indicador.

SLA (service level agreement) de entrega:

Pedidos enviados / Pedidos entregados en el plazo

Uno de los principales obstáculos en el crecimiento sustentable de los e-commerce está vinculado a la infraestructura logística. Para ello, existen los siguientes índices operacionales que miden la eficiencia y tiempo de entrega del producto con el fin de evitar frustrar las expectativas del cliente.

PARÁMETROS SLA ENTREGA	EVALUACIÓN	RATING
ABAJO DE 65%	INSATISFACTORIA	0
ENTRE 65% Y 75%	MALA	1
ENTRE 75% Y 85%	RAZONABLE	2
ENTRE 90% Y 95%	BUENA	5
ARRIBA DE 95%	ÓPTIMA	7

Fuente: VTEX eCommerce Cloud Software

SLA (*service level agreement*) *de expedición*:

Pedidos enviados el día esperado / Pedidos aprobados

PARÁMETROS SLA EXPEDICIÓN	EVALUACIÓN	RATING
ABAJO DE 70%	INSATISFACTORIA	0
ENTRE 70% Y 80%	MALA	1
ENTRE 80% Y 90%	RAZONABLE	2
ENTRE 90% Y 95%	BUENA	5
ARRIBA DE 95%	ÓPTIMA	7

Fuente: VTEX eCommerce Cloud Software

Los costos de operación de expedición, incluyendo personal, software, locación de CD, entre los otros costos de storage, picking, packing, expedición y recepción en un ecommerce con buenos índices operacionales alcanzan un promedio de 3,0% de la facturación.

Mano de obra calificada: Es el activo más valioso de un e-commerce debido a su escasez y la inexistencia de medidas del sector para mejorar esta situación.

A pesar de que las tendencias, como fuere mencionado, marcan con contundencia el crecimiento de las operaciones, no existen aún de manera generalizada lugares de capacitación en herramientas de gestión en medios web.

Es por ello que dentro de sus facetas, el especialista en costos y gestión debe profundizar su conocimiento en la materia para poder asesorar a esta rama específica de los negocios.

Sin embargo, al igual que en todo negocio tradicional es importante realizar análisis sobre la rentabilidad.

d. Análisis de Rentabilidad/Utilidad

Se pueden diferenciar tres niveles de indicadores vinculados a la rentabilidad/Utilidad de los negocios:

• Utilidad sobre ventas: Utilidad neta del negocio / Ventas del período.

Relaciona la utilidad con las ventas del período. Es el primer enfoque sobre los resultados de la empresa, y representa el "punto de vista de la gerencia operativa". Este indicador mide como se han desarrollado los resultados del período considerado teniendo en cuenta el precio, volumen, mix de ventas y los costos de operación.

• Rentabilidad Económica: Utilidad neta del negocio / Activos Totales.

Relaciona la utilidad con la inversión total. Mide por lo tanto el rendimiento de los recursos disponibles para la operación y representa el "punto de vista de la gerencia general". Ésta es responsable de los fondos que administra, que al invertirse se convierten en activos y que busca que produzcan utilidades suficientes para distribuir entre los socios y pagar los eventuales intereses a terceros.

• Rentabilidad Financiera: Utilidad neta del negocio / Patrimonio Neto.

Relaciona la utilidad con la inversión realizada para obtenerla. Representa el "punto de vista del propietario" ya que mide el repago de su inversión.

Asimismo, una herramienta eficiente para el manejo de la rentabilidad empresarial y que permite realizar diferentes análisis sobre la misma es la *matriz de posicionamiento*.

"la ventaja del uso de la matriz de posicionamiento reside en que dirige el análisis hacia los productos que más lo necesitan, lo que permite ganar tiempo al considerar la rentabilidad de la empresa" (Faga & Ramos Mejía, 2000, p.18).

Cabe recordar que dos de los parámetros más importantes a considerar a la hora de analizar la mezcla de ventas y la rentabilidad de cualquier empresa son:

- La contribución marginal absoluta
- La contribución marginal porcentual

La *contribución marginal absoluta* permite establecer un ranking de productos basado en el aporte que cada uno de ellos hace para cubrir los costos fijos y eventualmente obtener utilidades.

La *contribución marginal porcentual* muestra el rendimiento que cada producto obtiene sobre sus propios valores de venta. Esto permite clasificarlos en función de la rentabilidad propia de cada uno de ellos.

Si se combinan ambos, se podrá obtener un ranking cuyo análisis permitirá visualizar la categoría de cada producto al estilo de la matriz BCG (Boston Consulting Group), detectar eventuales problemas y generar posibles alternativas de solución.

La matriz BCG clasifica a los productos en "estrella", "vaca lechera", "perro" e "incógnita" basado en las perspectivas de crecimiento y su participación en el mercado.



Por lo tanto, se puede clasificar los productos en cuatro categorías:

 Productos AB: Son aquellos con contribución marginal absoluta y porcentual superior al promedio.

- Productos AD: Son aquellos con contribución marginal absoluta superior al promedio y porcentual inferior al promedio.
- Productos CB: Son aquellos con contribución marginal absoluta inferior al promedio y porcentual superior al promedio.
- Productos CD: Son aquellos con contribución marginal absoluta y porcentual inferior al promedio.

Las conclusiones que de ello se puede obtener se resumen en el siguiente cuadro:



Conocida la contribución marginal de cada producto y dado un determinado costo fijo, es posible calcular el monto total de ventas necesario para absorber el costo fijo y no ganar ni perder dinero.

Ese monto de ventas es el que corresponde al *punto de equilibrio*, es decir al punto en que la contribución marginal total iguala al costo fijo total.

Debe destacarse que la importancia del mismo reside en que representa el denominado Umbral de Rentabilidad, porque cada nueva unidad de producto o servicio vendida después de haber cubierto la totalidad de los costos fijos, es exclusivamente ganancia.

La utilidad del Punto de equilibrio es la de proveer un nuevo enfoque para el análisis de la rentabilidad empresarial, y puede utilizarse para:

- Calcular la utilidad a un volumen de ventas determinado.
- Determinar el volumen de ventas necesario para obtener una utilidad deseada.
- Definir el volumen de ventas adicional necesario para cubrir costos planeados.
- Resolver problemas relacionados con la capacidad de producción de resultados

 Definir los precios a los que conviene vender, las unidades que conviene producir o los productos o servicios a ofrecer.

e. Costos comerciales

La gestión de los costos comerciales es fundamental para las empresas modernas y en especial para los e-commerce como consecuencia de la importancia asignada al marketing online. Tanto la innovación como el marketing son funciones centrales para conseguir la meta principal de atraer clientes.

Sin embargo, a diferencia de otros costos tales como los de producción, administrativos o financieros, su característica más distintiva es que "no deben ser necesariamente reducidos a los fines de mejorar el resultado de la empresa" (Smolje, 2016, p.27). Por el contrario su aumento puede ser muy beneficioso.

Cabe aclarar que los costos comerciales no son gastos, sino que son inversiones en nuestros clientes. Por lo tanto se deben analizar, planificar y controlar.

Sin embargo, es válida la diferenciación desde el punto de vista contable entre un costo y un gasto.

El costo posibilita la obtención de ingresos futuros a diferencia de los gastos que no tienen aquella virtud.

Por lo tanto y como consecuencia del breve lapso durante el cual mantienen aquella capacidad y como una simplificación se los considerará indistintamente como gasto.

Es clave centrar el foco en la decisión de selección del tipo de gasto y en la determinación de su cuantía y gerenciamiento, elementos fundamentales para lograr la efectividad y eficiencia de las actividades comerciales.

Desde el punto de vista decisorio existen cuatro categorías diferentes de erogaciones:

- Costos de impulsión de ventas
- Costos de concreción de ventas
- Costos de operación de la función comercial
- Reducciones de precio

Costos de impulsión de ventas: Abarca la promoción y la publicidad, dos funciones centrales del marketing.

Por promoción se entienden aquellas acciones específicas que están centradas en un determinado producto o servicio como elemento para satisfacer las necesidades del consumidor. Está dirigida a grupos específicos.

Por publicidad se entienden aquellas actividades de comunicación cuyo objetivo es persuadir, convencer o seducir al público para que compre o utilice un determinado bien o servicio con mensajes que abarquen amplios grupos de personas no específicos.

Las empresas "buscan posicionarse en la mente del consumidor a nivel simbólico tratando de hacer coincidir la imagen que éste tiene de lo que quiere comprar, con lo que la empresa le ofrece respecto de su producto o servicio" (Smolje, 2016, p.29).

La forma de desarrollar estas actividades es la realización de campañas o acciones promocionales o publicitarias en medios audiovisuales, escritos, vía pública, eventos, etc.

La gestión de los costos de impulsión de ventas en cuanto a su eficacia y eficiencia es central para el éxito de la empresa.

La eficacia radica en conseguir la venta. En tanto que la eficiencia radica en realizarlo al menor gasto posible.

Respecto de ello, la tecnología juega un papel preponderante, ya que cuanta más información sobre el consumidor pueda existir, mayor será la probabilidad de acercarse a medir en qué basará su elección. Justamente ésta característica es una de las ventajas del ecommerce.

Costos de concreción de ventas: Se trata de un conjunto de costos comerciales generados por la concreción en sí de la venta, que a diferencia de los costos de impulsión de ventas, el foco de la gestión está en la eficiencia.

Ejemplos de estos costos son los sueldos de los vendedores fijo y variable, el packaging y embalaje, el costo de almacenaje del producto, fletes, ingresos brutos, etc.

Costos de operación de la función comercial: Se trata fundamentalmente de la estructura de personal de nivel superior de las áreas de marketing y ventas encargadas de las funciones de impulsión y concreción de ventas.

Reducciones de precio: El precio de lista es el valor nominal que, en principio, el cliente debe pagar. Pero en realidad, el precio que el consumidor finalmente paga es otro, generalmente menor, debido a que existen reducciones sea negociadas o determinadas unilateralmente por el vendedor. Se trata de descuentos, bonificaciones o similares.

El descuento es una reducción en el precio a través de un porcentaje o monto fijo por unidad.

Las bonificaciones son unidades entregadas por el vendedor sin cargo para el comprador.

Existen otras clasificaciones más habituales, que no siendo las únicas, se detallan a continuación:

Por la *naturaleza* del gasto:

- Sueldos
- Cargas sociales sobre sueldos
- Comisiones sobre ventas
- Viáticos
- Teléfono y comunicaciones
- Gastos de rodado
- Elementos de promoción
- Elementos de publicidad
- Obsequios

Por su variabilidad:

- Costos variables de acuerdo al volumen de ventas
- Costos variables de acuerdo al monto de ventas
- Costos fijos

Un último concepto que resulta de especial interés por su vinculación a internet y la tecnología es el de *Revenue Management:* es una herramienta de gestión de precios consistente en flexibilizar la fijación de precios con el objeto de maximizar el ingreso por unidad, diferenciando el valor a percibir por parte de los clientes de acuerdo con características específicas de los mismos o situaciones de la transacción, tales como momento, lugar o forma de realización.

La flexibilidad que requiere este tipo de herramientas las hace aplicables especialmente en los e-commerce.

3. Diagnóstico

a. Canal offline

El comercio se dedica a la venta de indumentaria para árbitros a nivel nacional. Físicamente se encuentra en la Ciudad de Buenos en una zona céntrica dentro de una galería de poco tránsito.

Sin embargo, al ser un negocio especializado en un mercado específico y no habiendo grandes competidores, esta situación no es un impedimento para que los clientes puedan tener conocimiento y acceso al local de venta.

La publicidad se ve reforzada mediante el canal online y su llegada masiva al público específico que deriva en un flujo de clientes para el canal offline.

El local de venta cuenta con una empleada que trabaja de lunes a viernes y se encarga de las tareas de administración y ventas tales como atención al público, pago a proveedores, control de stocks y facturación.

Por su parte, el dueño del comercio lo atiende los sábados y se encarga de la negociación con los proveedores.

Hasta el momento, cuentan solo con un sistema de facturación y registro de inventarios que fue instalado hace poco tiempo, por lo que el acceso a la información es limitado.

La empresa no cuenta con un sistema de información contable ni de costos y no realiza ningún tipo de informe de gestión. Tampoco realiza ningún control sistemático de costos y gastos ni de pagos y cobros, limitándose únicamente al cierre de caja diario.

En cuanto al análisis de la información obtenida, se puede observar en el cuadro de Ventas del anexo (a) que el total de ventas del período es \$ 254,860 de las cuales el 80% son representadas por 21 artículos, siendo el principal vendido el Kit Full Diadora que abarca un 16%.

El artículo de mayor cantidad de unidades vendidas son las tarjetas color con 101 unidades aunque en ventas en pesos totales solo representa el 2% alcanzando los \$ 6,060.

Respecto de los costos, a continuación se adjunta un cuadro con la clasificación de acuerdo a su variabilidad y naturaleza del gasto.

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN, FINANCIEROS Y COMERCIALIZACIÓN FIJOS									
DETALLE		local 37		local 38		TOTAL			
ALQUILER	\$	4,000.00	\$	3,800.00	\$	7,800.00			
LUZ	\$	285.00	\$	570.00	\$	855.00			
ABL	\$	394.00	\$	406.00	\$	800.00			
EXPENSAS	\$	2,312.00	\$	2,500.00	\$	4,812.00			
TELEFONO					\$	1,500.00			
SUELDO					\$	17,600.00			
JORNAL SÁBADOS (COSTO DE OPORTUNIDAD)					\$	2,000.00			
CS. SOCIALES					\$	6,817.00			
OSDE					\$	2,983.00			
IMPRESIONES					\$	500.00			
REFRIGERIOS					\$	1,200.00			
MONOTRIBUTO (50% POR CANAL)					\$	950.00			
MANT. CTA BANCARIA (50% POR CANAL)					\$	165.00			
AMORTIZACIONES					\$	3,034.13			
TOTAL	\$	6,991.00	\$	7,276.00	\$	51,016.13			

Los mismos alcanzan los \$ 51,016.13 en el período determinado.

Asimismo, cable aclarar que los sábados el negocio es atendido por el dueño por lo que se incorporó el costo de oportunidad correspondiente.

Durante el período en cuestión, se realizó la renovación del contrato de alquiler por 2 años. Dentro de la misma se incorporó el local lindero al original. Para ello hubo que realizar refacciones que permitieran unir los 2 locales. Por lo tanto, y teniendo en cuenta que no hay certeza de que haya una nueva renovación posteriormente, se decidió amortizar las refacciones realizadas y los muebles adquiridos durante la duración del actual período contractual.

EBLES - AMORTIZACIONES \$ TOTALES		24	MESES	
AIRE ACONDICIONADO	\$	15.479,00	\$	644,96
MANIQUIES	\$	3.200,00	\$	133,33
LAMPARA	\$	1.650,00	\$	68,75
LAMPARA VIDRIERA	\$	2.890,00	\$	120,42
VITRINA	\$	4.600,00	\$	191,67
BANQUETA	\$	1.500,00	\$	62,50
REFACCIONES	\$	16.000,00	\$	666,67
TV	\$	10.000,00	\$	416,67
PC	\$	7.500,00	\$	312,50
OTROS MUEBLES	\$	10.000,00	\$	416,67
TOTAL	\$	72.819,00	\$	3.034,13

En cuanto a los costos variables que se muestran en la tabla del anexo (b) alcanzan un total de \$ 141,132.6 en el período siendo el más representativo, el costo de compra, ya que el comercio se dedica a la compra-venta de indumentaria y no a la fabricación de la misma. También están los denominados costos de impulsión de concreción de ventas tales como el embalaje, bolsas e ingresos brutos.

CONTRIBUCIÓN MARGINAL								
# ARTÍCULOS	CANT VENDIDA (UN) PRECIO NETO \$/UN				V \$/UN	C	MG \$/UN	CMG %
1 KIT FULL DIADORA	14	\$	5 2,900.00	\$	1,554.25	\$	1,345.75	46.41%
2 EQUIPO COMPLETO DIADORA	17	\$	1,400.00	\$	752.19	\$	647.81	46.27%
3 EQUIPO COMPLETO ATHIX	14	\$	1,400.00	\$	752.19	\$	647.81	46.27%
4 EQUIPO REGLA 18	7	\$	1,000.00	\$	538.31	\$	461.69	46.17%
5 CAMISETA DIADORA PREMIER	4	\$	890.00	\$	479.49	\$	410.51	46.12%
6 BOLSO DIADORA	7	\$	790.00	\$	426.02	\$	363.98	46.07%
7 BOTINES KIOSHI	11	\$	920.00	\$	629.53	\$	290.47	31.57%
8 TARJETAS PERSONALIZADAS X 20	9	\$	600.00	\$	324.43	\$	275.57	45.93%
9 CAMISETA REGLA 18	6	\$	600.00	\$	324.43	\$	275.57	45.93%
10 BANDERINES	26	\$	550.00	\$	297.69	\$	252.31	45.87%
11 CAMISETA DIADORA 2016	6	\$	520.00	\$	281.65	\$	238.35	45.84%
12 SHORT DIADORA	11	\$	450.00	\$	244.22	\$	205.78	45.73%
13 SHORT ATHIX	7	\$	450.00	\$	244.22	\$	205.78	45.73%
14 ORG ARBITRO REGLA 18	21	\$	350.00	\$	190.75	\$	159.25	45.50%
15 SILBATO SONIK BLAST	41	\$	341.46	\$	190.45	\$	151.01	44.22%
16 SUDADERA AFA	21	\$	330.00	\$	180.05	\$	149.95	45.44%
17 LIBRO REGLAS DE JUEGO	52	\$	200.00	\$	110.54	\$	89.46	44.73%
18 OFERTAS LIQUIDACION	21	\$	150.00	\$	83.81	\$	66.19	44.13%
19 MEDIAS DIADORA	67	\$	125.34	\$	72.95	\$	52.39	41.80%
20 TARJETAS COLOR	101	\$	60.00	\$	32.08	\$	27.92	46.53%
21 MONEDA SORTEO	67	\$	50.00	\$	26.74	\$	23.26	46.53%

Al realizar un análisis sobre los artículos que representan el 80% de las ventas totales, se observa que el Kit full Diadora es el producto de mayores ventas y el de mejor contribución marginal absoluta unitaria.

También se puede ver que las tarjetas de color, si bien es el artículo más vendido en unidades, su contribución marginal absoluta unitaria está entre las más bajas aunque si se analiza en detenimiento se observa que poseen la contribución marginal porcentual más alta con 46.53%.

Sin embargo, tomar determinaciones con estos valores sin tener en cuenta el volumen y la contribución marginal absoluta llevaría a conclusiones equivocadas.

Por lo tanto, en el cuadro siguiente se muestra la matriz de posicionamiento de los productos:

	MATR	IZ DE POSICI	ON	4M	IIENTO					
# ARTÍCULOS	UN	VENTAS TOTAL	ES \$	CV	TOTAL \$	CMG\$	CMG %	TIPO	CI	MG ACUM
1 KIT FULL DIADORA	14	\$ 40,60	0.00	\$	21,759.56	\$ 18,840.44	46.41%	AB	\$	18,840.44
2 EQUIPO COMPLETO DIADORA	17	\$ 23,80	0.00	\$	12,787.26	\$ 11,012.74	46.27%	AB	\$	29,853.17
3 EQUIPO COMPLETO ATHIX	14	\$ 19,60	0.00	\$	10,530.69	\$ 9,069.31	46.27%	AB	\$	38,922.49
4 BANDERINES	26	\$ 14,30	0.00	\$	7,739.93	\$ 6,560.07	45.87%	AB	\$	45,482.56
5 SILBATO SONIK BLAST	41	\$ 14,00	0.00	\$	7,808.52	\$ 6,191.48	44.22%	AD	\$	51,674.04
6 LIBRO REGLAS DE JUEGO	52	\$ 10,40	0.00	\$	5,748.17	\$ 4,651.83	44.73%	AB	\$	56,325.87
7 MEDIAS DIADORA	67	\$ 8,39	8.00	\$	4,887.68	\$ 3,510.32	41.80%	AD	\$	59,836.19
8 ORG ARBITRO REGLA 18	21	\$ 7,35	0.00	\$	4,005.71	\$ 3,344.29	45.50%	AB	\$	63,180.48
9 EQUIPO REGLA 18	7	\$ 7,00	0.00	\$	3,768.16	\$ 3,231.84	46.17%	AB	\$	66,412.32
10 BOTINES KIOSHI	11	\$ 10,12	0.00	\$	6,924.85	\$ 3,195.15	31.57%	AD	\$	69,607.47
11 SUDADERA AFA	21	\$ 6,93	0.00	\$	3,781.13	\$ 3,148.87	45.44%	AB	\$	72,756.34
12 TARJETAS COLOR	101	\$ 6,06	0.00	\$	3,240.33	\$ 2,819.67	46.53%	AB	\$	75,576.01
13 BOLSO DIADORA	7	\$ 5,53	0.00	\$	2,982.14	\$ 2,547.86	46.07%	AB	\$	78,123.87
14 TARJETAS PERSONALIZADAS X 20	9	\$ 5,40	0.00	\$	2,919.83	\$ 2,480.17	45.93%	AB	\$	80,604.05
15 SHORT DIADORA	11	\$ 4,95	0.00	\$	2,686.41	\$ 2,263.59	45.73%	AB	\$	82,867.64
16 CAMISETA REGLA 18	6	\$ 3,60	0.00	\$	1,946.55	\$ 1,653.45	45.93%	CB	\$	84,521.09
17 CAMISETA DIADORA PREMIER	4	\$ 3,56	0.00	\$	1,917.96	\$ 1,642.04	46.12%	CB	\$	86,163.13
18 MONEDA SORTEO	67	\$ 3,35	0.00	\$	1,791.27	\$ 1,558.73	46.53%	CB	\$	87,721.85
19 SHORT ATHIX	7	\$ 3,15	0.00	\$	1,709.53	\$ 1,440.47	45.73%	CB	\$	89,162.32
20 CAMISETA DIADORA 2016	6	\$ 3,12	0.00	\$	1,689.89	\$ 1,430.11	45.84%	CB	\$	90,592.43
27 MUÑEQUERAS DIADORA	42	\$ 2,77	2.00	\$	1,717.41	\$ 1,054.59	38.04%	CD	\$	99,421.91
41 MUÑEQUERA CON SOGA REGLA 18	12	\$ 1,08	0.00	\$	620.69	\$ 459.31	42.53%	CD	\$	108,604.80
42 PORTA TARJETA REGLA 18	11	\$ 99	0.00	\$	568.96	\$ 421.04	42.53%	CD	\$	109,025.84
47 MUÑEQUERAS ATHIX	11	\$ 77	0.00	\$	451.33	\$ 318.67	41.39%	CD	\$	110,758.56
48 SILBATO CLASSIC	17	\$ 2,55	0.00	\$	2,257.71	\$ 292.29	11.46%	CD	\$	111,050.85
TOTAL		\$ 254,860	0.00	\$ 1	141,132.60	\$ 113,727.40	44.62%			

Cuadro resumen. Los totales corresponden al cuadro completo del anexo (c).

Las ventas totales como fuere mencionado alcanzan los \$ 254,860 en tanto que los costos variables totales son equivalentes a \$ 141,132.60 lo que tiene como resultante una contribución marginal absoluta total de \$ 113,727.40 y una promedio de \$ 1,749.65 (se obtiene de dividir la contribución marginal total por el número total de artículos) y porcentual de 44.62%. Ver anexo (c)

Si se analiza la columna "tipo" se puede arribar al siguiente diagnóstico:

Los productos AB: Son aquellos con contribución marginal absoluta y porcentual superior al promedio. Son los productos que están dejando dinero ya que se venden en cantidades satisfactorias y además presentan una contribución marginal porcentual superior al promedio. En este grupo se encuentra el Kit full Diadora, los equipos completos, los banderines, etc. Pueden ser considerados los productos "estrella".

Los productos AD: Son aquellos con contribución marginal absoluta superior al promedio y porcentual inferior al promedio. Son los productos que están dejando dinero ya que se venden en cantidades satisfactorias pero con una contribución marginal porcentual inferior al promedio. En este grupo el principal foco debe hacerse en los Botines Kioshi cuya contribución marginal porcentual está muy por debajo del promedio con 31.57%.

Productos CB: Son aquellos con contribución marginal absoluta inferior al promedio y porcentual superior al promedio. Son los productos que están dejando menos dinero que el promedio ya que se venden en cantidades bajas o con poca frecuencia pero con una contribución marginal porcentual superior al promedio.

Productos CD: Son aquellos con contribución marginal absoluta y porcentual inferior al promedio. Son los productos que dejan poco dinero por que no se venden mucho y además tienen una contribución marginal porcentual por debajo del promedio. En este grupo debe prestarse especial atención en las muñequeras Diadora que tiene una contribución marginal porcentual promedio de 38.04% y los Silbato Classic con 11.46%.

EERR										
		ARS		\$/UN	% S/VTAS					
VENTAS BRUTAS	\$	255,690.00	\$	320.82						
DESCUENTOS	\$	830.00	\$	1.04						
VENTAS NETAS	\$	254,860.00	\$	319.77	100%					
COSTO VARIABLE	\$	141,132.60	\$	177.08	55%					
CMG	\$	113,727.40	\$	142.69	45%					
GS. ADM, FIN Y COM.	\$	51,016.13	\$	64.01	20%					
IMP. A LOS DEB Y CRED	\$	1,529.16	\$	1.92	1%					
R. NETO	\$	61,182.12	\$	76.77	24%					
UNIDADES		797								
PTO EQUILIBRIO <u>\$</u>	\$	114,325.74			45%					
PTO EQUILIBRIO UN		357.52			45%					

Al analizar el Estado de Resultados del período, se puede observar que el canal posee un resultado positivo de \$61,182.12 con una utilidad sobre ventas del 24%.

En cuanto al punto de equilibrio, se ubica en el 45% de sus ventas. Esto le permite cubrir rápidamente los costos fijos.

Asimismo, el margen de contribución se ubica también en el 45% de las ventas ya que la política de fijación de precios define un markup del 100% del valor de compra y no existen costos significativos adicionales, únicamente costos de embalaje e ingresos brutos.

El mismo se fundamenta en la posición dominante de la empresa en el mercado como consecuencia de su especialización en este rubro. Si bien hay otros comercios que venden ciertos artículos con los que compiten, son en general casas de deportes y no tiendas especializadas integralmente en el rubro de la indumentaria para árbitros.

En cuanto a la política de descuentos, es discrecional por el vendedor de acuerdo al monto o cantidad sin estar definida previamente.

b. Canal Online

La plataforma utilizada por el comercio y que hoy en día es una de las más populares entre las pymes por su simplicidad y bajos costos es Mercadoshop.

En cuanto a la mano de obra, es el dueño quien se dedica a la operación de este segmento del negocio. El mismo asiste a capacitaciones, cursos y jornadas dedicadas al conocimiento de los e-commerce por lo que se encuentra actualizado en la materia.

Asimismo, se puede encuadrar a la empresa dentro de la primera clasificación de modelo de negocios detallada en el marco teórico, es decir, "sitio web de comercio electrónico" ya

que ofrece la posibilidad de compra online a la vez que suministra información para que los usuarios que lo prefieran puedan adquirir los productos en la tienda física con atención al público.

Respecto a una diferencia con el canal offline y que se detalla entre las ventajas que poseen los e-commerce, es que el canal está disponible las 24hs del día. Las ventas se producen incluso durante la noche y los fines de semana ya que le permite al cliente acceder de acuerdo a sus necesidades. A diferencia del canal offline que atiende en horario comercial habitual.

Permite el acceso a clientes de todo el país sin tener que movilizarse hasta el local físico, ya que las compras online se envían a todas las provincias mediante algún proveedor, en este caso el correo privado OCA.

Internet ofrece un grado de segmentación elevado de clientes potenciales mediante la sectorización de la publicidad de acuerdo a palabras, conceptos clave, zonas geográficas, tipo de búsquedas, etc. Los utilizados por el negocio son entro otros "referee", "árbitros", "indumentaria", "accesorios", "AFA", Etc.

En este punto, el funcionamiento es el descripto en el marco teórico para el concepto de costo por clic. Se asigna a Google un monto en pesos diario disponible que se va consumiendo por cada clic en búsquedas realizadas de acuerdo a las palabras clave seleccionadas. En este caso, el valor mensual aproximado es de \$500.

En cuanto al marketing online adicionalmente al costo por clic, la empresa cuenta con dos fan page, una para cada uno de los canales de venta con aproximadamente unos 11,500 likes.

La tecnología vinculada a internet, a diferencia del canal offline, permite el acceso a información fidedigna a partir de la cual realizar los análisis de gestión correspondiente. Sin embargo, la empresa no utiliza las herramientas de analítica web para dichos análisis.

En cuanto a la información obtenida, se puede observar en el cuadro de ventas del anexo (d) que el total de las mismas es \$ 193,430 de las cuales el 80% son representadas por 14 artículos siendo el principal vendido el Kit Full Diadora que abarca un 42%.

El artículo de mayor cantidad de unidades vendidas son las Muñequeras Diadora con 55 unidades aunque en monto en pesos totales solo representa el 2%.

Respecto de los costos, a continuación se adjunta un cuadro con la clasificación de acuerdo a su variabilidad y naturaleza del gasto.

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN, FINANCIEROS Y COMERCIALIZACIÓN FIJOS						
DETALLE		TOTAL				
PLATAFORMA MERCADOSHOP	\$	390.00				
DOMINIOS	\$	150.00				
ALQUILER DE DEPOSITO	\$	2,000.00				
LUZ	\$	300.00				
GAS	\$	70.00				
AGUA	\$	70.00				
EXPENSAS	\$	300.00				
ABL	\$	300.00				
TELEFONO	\$	1,500.00				
SUELDO (COSTO DE OPORTUNIDAD)	\$	7,000.00				
CS. SOCIALES (COSTO DE OPORTUNIDAD)	\$	3,500.00				
MONOTRIBUTO (50% POR CANAL)	\$	950.00				
PROMOCIÓN ONLINE	\$	500.00				
MANT. CTA BANCARIA (50% POR CANAL)	\$	165.00				
AMORTIZACIONES	\$	500.00				
TOTAL	\$	17,695.00				

Los mismos alcanzan \$ 17,695 en el período determinado.

Como ya fuere señalado, el dueño es el encargado de la operación de este canal de venta por lo que se incluyó el proporcional de su sueldo y cargas sociales como costo de oportunidad, ya que no se dedica tiempo completo.

En cuanto al costo indirecto a ambos canales correspondiente al devengamiento del Monotributo, este fue asignado en partes iguales para cada canal de venta.

En lo referido al costo en Marketing y publicidad online, se observa que el desembolso es mínimo respecto de las ventas. Esto demuestra que la mayoría de las compras son recurrentes o que no requieren un sacrificio adicional para generarse, con lo cual en principio, garantiza la sustentabilidad de las ventas.

Asimismo, se vincula a que el negocio se dedica a un nicho de mercado específico con lo que son más efectivas las campañas de promoción dedicadas a un público específico que las de publicidad que alcanzan a un público masivo.

Respecto de los costos variables que se muestran en la tabla del anexo (e) alcanzan un total de \$ 121,322.85 en el período siendo el más representativo, el costo de compra, ya que el comercio se dedica a la compra-venta de indumentaria y no a la fabricación de la misma.

También están los denominados costos de impulsión de concreción de ventas tales como el embalaje, fletes, ingresos brutos y la comisión por venta.

En este último caso, es uno de los principales costos variables que se adicionan a diferencia de los canales offline y que corresponde al valor devengado por Mercadoshop que representan un 6% del valor de venta e impactan directamente en la contribución marginal del producto.

La retención de impuesto al valor agregado como la de ingresos brutos se la incluye como un costo ya que el comercio no está categorizado como responsable inscripto ni tampoco se incluye en el convenio multilateral y en tanto regularice esa situación no podrá ser descargado en la DDJJ.

CONTRIBUCIÓN MARGINAL										
# ARTÍCULOS	CANT VENDIDA (UN)	PF	RECIO \$/UN	C	CV \$/UN	C	MG \$/UN	CMG %		
1 KIT FULL DIADORA	28	\$	2,900.00	\$	1,768.98	\$	1,131.02	39.00%		
2 EQUIPO COMPLETO DIADORA	6	\$	1,400.00	\$	853.99	\$	546.01	39.00%		
3 EQUIPO COMPLETO ATHIX	3	\$	1,400.00	\$	853.99	\$	546.01	39.00%		
4 EQUIPO REGLA 18	13	\$	1,020.00	\$	622.19	\$	397.81	39.00%		
5 ZAPATILLAS RUNNING DIADORA	3	\$	990.00	\$	603.89	\$	386.11	39.00%		
6 BOLSO DIADORA PREMIUM	4	\$	790.00	\$	506.89	\$	283.11	35.84%		
7 BANDERINES	11	\$	590.00	\$	359.90	\$	230.10	39.00%		
8 EQUIPO COMPLETO ÁRBITRO OFERTA	5	\$	490.00	\$	298.90	\$	191.10	39.00%		
9 ORGANIZADOR DEL ÁRBITRO	9	\$	390.00	\$	237.90	\$	152.10	39.00%		
10 SILBATO FOX40 SONIK BLAST C/CORREA	8	\$	400.00	\$	259.00	\$	141.00	35.25%		
11 SILBATO FOX40 SONIK BLAST	41	\$	360.00	\$	237.60	\$	122.40	34.00%		
12 LIBRO REGLAS JUEGO FIFA 2017/2018	14	\$	200.00	\$	152.00	\$	48.00	24.00%		
13 MEDIAS DIDADORA	39	\$	130.00	\$	89.30	\$	40.70	31.31%		
14 MUÑEQUERAS DIADORA X2	55	\$	70.00	\$	47.70	\$	22.30	31.86%		

Al realizar un análisis sobre los artículos que representan el 80% de las ventas totales, se observa que el Kit full Diadora es el producto de mayores ventas y el de mejor contribución marginal unitaria.

También se puede ver que las Muñequeras Diadora X2, si bien es el artículo más vendido en unidades, en términos de contribución marginal unitaria está entre las más bajas.

Sin embargo, tomar determinaciones con estos valores sin tener en cuenta el volumen y la contribución marginal absoluta llevaría a conclusiones equivocadas.

Por lo tanto, en el cuadro siguiente se muestra la matriz de posicionamiento de los productos:

MATRIZ DE POSICIONAMIENTO											
# ARTÍCULOS	UN	VF	ENTAS TOTALES \$	C	V TOTAL \$		CMG\$	CMG %	TIPO	CN	MG ACUM
1 KIT FULL DIA DORA	28	\$	81,200.00	\$	49,531.39	\$	31,668.61	39.00%	AB	\$	31,668.61
2 SILBATO FOX40 SONIK BLAST	41	\$	14,760.00	\$	9,741.49	\$	5,018.51	34.00%	AD	\$	36,687.12
3 EQUIPO REGLA 18	13	\$	13,260.00	\$	8,088.50	\$	5,171.50	39.00%	AB	\$	41,858.62
4 EQUIPO COMPLETO DIA DORA	6	\$	8,400.00	\$	5,123.94	\$	3,276.06	39.00%	AB	\$	45,134.68
5 BANDERINES	11	\$	6,490.00	\$	3,958.85	\$	2,531.15	39.00%	AB	\$	47,665.83
6 MEDIAS DIADORA	39	\$	5,070.00	\$	3,482.66	\$	1,587.34	31.31%	AD	\$	49,253.17
7 EQUIPO COMPLETO ATHIX	3	\$	4,200.00	\$	2,561.97	\$	1,638.03	39.00%	AB	\$	50,891.20
8 MUÑEQUERAS DIADORA X2	55	\$	3,850.00	\$	2,623.47	\$	1,226.53	31.86%	CD	\$	52,117.73
9 ORGANIZADOR DEL ÁRBITRO	9	\$	3,510.00	\$	2,141.07	\$	1,368.93	39.00%	AB	\$	53,486.66
10 SILBATO FOX40 SONIK BLAST C/CORREA	8	\$	3,200.00	\$	2,071.98	\$	1,128.02	35.25%	CD	\$	54,614.68
11 BOLSO DIADORA PREMIUM	4	\$	3,160.00	\$	2,027.58	\$	1,132.42	35.84%	CD	\$	55,747.10
12 ZAPATILLAS RUNNING DIA DORA	3	\$	2,970.00	\$	1,811.68	\$	1,158.32	39.00%	CB	\$	56,905.42
13 LIBRO REGLAS JUEGO FIFA 2017/2018	14	\$	2,800.00	\$	2,127.98	\$	672.02	24.00%	CD	\$	57,577.45
14 EQUIPO COMPLETO ÁRBITRO OFERTA	5	\$	2,450.00	\$	1,494.48	\$	955.52	39.00%	CB	\$	58,532.96
15 SHORT DIADORA C/VIVO AMARILLO	6	\$	2,340.00	\$	1,427.38	\$	912.62	39.00%	CB	\$	59,445.58
16 SHORT DIADORA	5	\$	2,250.00	\$	1,347.48	\$	902.52	40.11%	CB	\$	60,348.10
17 CAMPERA TÉRMICA DIADORA	1	\$	1,900.00	\$	1,158.99	\$	741.01	39.00%	CB	\$	61,089.11
18 RELOJ ADIDAS	1	\$	1,900.00	\$	1,158.99	\$	741.01	39.00%	CB	\$	61,830.13
19 CAMISETA ÁRBITRO ATHIX AFA AAA	2	\$	1,780.00	\$	1,115.79	\$	664.21	37.32%	CB	\$	62,494.34
48 SILBATO FOX40 CLASSIC	2	\$	300.00	\$	293.00	\$	7.00	2.33%	CD	\$	71,720.64
49 SILBATO FOX40 PEARL	2	\$	300.00	\$	293.00	\$	7.00	2.33%	CD	\$	71,727.64
50 SUDADERA TRAINING AFA	1	\$	260.00	\$	158.60	\$	101.40	39.00%	CB	\$	71,829.04
51 MUÑEQUERA C/SOGA PARA SILBATO REGLA 18	2	\$	220.00	\$	170.20	\$	49.80	22.64%	CD	\$	71,878.84
TOTAL		\$	193,430.00	\$	121,322.85	\$	72,107.15	37.28%			

Cuadro resumen. Los totales corresponden al cuadro completo del anexo (f).

Las ventas totales como fuere mencionado alcanzan los \$ 193,430 en tanto que los costos variables totales son equivalentes a \$ 121,322.85 lo que tiene como resultante una contribución marginal absoluta total de \$ 72,107.15 y una promedio de \$ 1,265.04 (se obtiene de dividir la contribución marginal total por el número total de artículos) y porcentual de 37.28%. Ver anexo (f)

Si se analiza la columna "tipo" se puede arribar al siguiente diagnóstico:

Los productos AB: Son aquellos con contribución marginal absoluta y porcentual superior al promedio. Son los productos que están dejando dinero ya que se venden en cantidades satisfactorias y además presentan una contribución marginal porcentual superior al promedio. En este grupo se encuentra el Kit full Diadora, los equipos completos, los banderines, etc. Pueden ser considerados los productos "estrella".

Los productos AD: Son aquellos con contribución marginal absoluta superior al promedio y porcentual inferior al promedio. Son los productos que están dejando dinero ya que se venden en cantidades satisfactorias pero con una contribución marginal porcentual inferior al promedio. En este grupo el principal foco debe hacerse en los Silbatos Fox40 Sonik Blast y en las medias Diadora cuyas contribuciones marginales porcentuales están por debajo del promedio con 34.00% y 31.31% respectivamente.

Productos CB: Son aquellos con contribución marginal absoluta inferior al promedio y porcentual superior al promedio. Son los productos que están dejando menos dinero que el promedio ya que se venden en cantidades bajas o con poca frecuencia pero con una contribución marginal porcentual superior al promedio.

Productos CD: Son aquellos con contribución marginal absoluta y porcentual inferior al promedio. Son los productos que dejan poco dinero por que no se venden mucho y además tienen una contribución marginal porcentual por debajo del promedio. En este grupo debe prestarse especial atención en general, y en particular, en los Silbatos Fox40 Classic y Pearl cuya contribución marginal porcentual es del 2.33%.

EERR								
		ARS		\$/UN	% S/VTAS			
VENTAS BRUTAS	\$	193,430.00	\$	479.98				
DESCUENTOS	\$	-	\$	-				
VENTAS NETAS	\$	193,430.00	\$	479.98	100%			
COSTO VARIABLE	\$	121,322.85	\$	301.05	63%			
CMG	\$	72,107.15	\$	178.93	37%			
GS. ADM, FIN Y COM.	\$	17,695.00	\$	43.91	9%			
IMP. A LOS DEB Y CRED	\$	1,160.58	\$	2.88	1%			
R. NETO	\$	53,251.57	\$	132.14	28%			
UNIDADES	403							
PTO EQUILIBRIO <u>\$</u>	\$	47,467.47			25%			
PTO EQUILIBRIO UN		98.90			25%			

Al analizar el Estado de Resultados del período, se puede observar que el canal posee un resultado positivo de \$53,251.57 con una utilidad sobre ventas del 28%.

En cuanto al punto de equilibrio, este se encuentra en el 25% de las ventas y no necesita un gran porcentaje de la contribución marginal para cubrir los costos fijos.

Asimismo, el margen de contribución se ubica en torno al 37% de las ventas. Sin embargo, si bien la política de fijación de precios define un markup del 100% del valor de compra, existen otros costos significativos tales como la comisión por venta de Mercado Libre, retenciones de IVA e IIBB, embalaje, costos de envío, etc.

El alto porcentaje de marcación se fundamenta en la posición dominante de la empresa en el mercado como consecuencia de su especialización en este rubro. Si bien hay otros comercios que venden ciertos artículos con los que compiten, son en general casas de deportes y no tiendas especializadas integralmente en el rubro de la indumentaria para árbitros.

En cuanto a la política de descuentos, es discrecional por el vendedor de acuerdo al monto o cantidad sin estar definida previamente.

c. EERR Consolidado

EERR									
		ARS		\$/UN	% S/VTAS				
VENTAS BRUTAS	\$	449,120.00	\$	374.27					
DESCUENTOS	\$	830.00	\$	0.69					
VENTAS NETAS	\$	448,290.00	\$	373.58	100%				
COSTO VARIABLE	\$	262,455.45	\$	218.71	59%				
CMG	\$	185,834.55	\$	154.86	41%				
GS. ADM, FIN Y COM.	\$	68,711.13	\$	57.26	15%				
IMP. A LOS DEB Y CRED	\$	2,689.74	\$	2.24	1%				
R. NETO	\$	114,433.69	\$	95.36	26%				
UNIDADES	1200								
PTO EQUILIBRIO <u>\$</u>	\$	165,752.33			37%				
PTO EQUILIBRIO UN		443.69			37%				

Al analizar el Estado de Resultados del período, se puede observar que la empresa posee un resultado positivo de \$114,433.69 con una utilidad sobre ventas del 26%.

En cuanto al punto de equilibrio, este se encuentra en el 37% de las ventas y no necesita un gran porcentaje de la contribución marginal para cubrir los costos fijos.

El margen de contribución se ubica en torno al 41% de las ventas.

d. Canal Online vs Offline: Comparativa desde la perspectiva de gestión y operación

		ONLINE	OFFLINE
GESTIÓN	Gestor Comercial	Negocia fondo para campaña de marketing; También hotsites especiales dentro de la webstore.	Negocia con sus proveedores merchandising, posicionamiento de punta de góndola, posicionamiento en los estantes, etc.
	Departamento de Gestión Operacional	Competencia en la generación de satisfacción del usuario, pues es él quien hace la expedición y logística del pedido.	No existe esta competencia.
	Flujo de Clientes	Flujo comprado con fondo de publicidad.	Flujo de clientes nuevos es garantizado por la posición de la tienda en la galería.
	Capacidad de Atención	La tienda debe ajustarse al tamaño de acuerdo con la volatilidad de la demanda.	El límite de venta es definido por la cantidad de personas que la tienda soporta.
	Time to Market	Es más dinámico. Ejemplo: es común tener ajustes de precio en e- commerce una vez por día.	No es posible.
OPERACIÓN	Adecuación de Layout	Adecuación de layout para cada perfil de cliente (anunciar los productos que más interesan, las promociones más adecuadas y las marcas que al usuario más le gustan en el área principal).	No es posible.
	Seguimiento e Interacción	Posible interacción con el cliente que entró en la tienda y salió sin comprar.	No es posible.
	Ajuste de Precio	Posible practicar un precio diferente para cada perfil de cliente.	No es posible.

4. Propuesta de intervención

El primer problema identificado, y que fue el disparador del estudio realizado, está vinculado a la ausencia en la empresa del asesoramiento de profesionales en costos y gestión. Esta situación genera como consecuencia la inexistencia de un sistema contable de costos estructurado.

Dicha situación desemboca en el desconocimiento total de temas vinculados con la gestión del negocio tales como la rentabilidad consolidada y por canal de venta, márgenes de contribución, resultados por canal y consolidados, análisis de costos de oportunidad, etc.

Todos temas que fueron planteados como disparadores del trabajo y que fueron analizados en la etapa de diagnóstico.

Asimismo, se preparó un estado de resultados por canal de venta y consolidado y se calcularon márgenes de ganancia y punto de equilibrio utilizando la información recolectada mediante el relevamiento de los costos totales de la compañía, su clasificación y correspondiente asignación por canal de venta. Se distribuyeron los costos indirectos y se determinó mediante un sistema de costeo variable el costo del mes.

También se analizaron las políticas de fijación de precios y de descuento así como los costos de oportunidad involucrados.

En consecuencia, se identificaron una serie de problemas generales y otros particulares vinculados al comercio:

Problemas generales:

- Inexistencia de un sistema de información contable.
- Inexistencia de un sistema de costos.
- Desconocimiento de herramientas de gestión.
- Ausencia de controles.

Problemas particulares:

- Bajo volumen de ventas del canal online
- Inadecuada categorización impositiva que genera sobrecostos principalmente en el canal online. Ej. Retención de IVA e IIBB al no poder descargárselas en la DDJJ.
- Falta de utilización de las herramientas de analítica web para realizar análisis de información del canal online.
- Artículos con contribución marginal absoluta y porcentual por debajo del promedio en ambos canales.
- Inadecuada política de fijación de precios y descuentos en ambos canales.

Para el caso de los problemas generales, en principio, se propone la implementación de un sistema de contabilidad financiera que les permita llevar diariamente el control de las operaciones realizadas.

Como fuere mencionado en el diagnóstico, no se realiza ningún tipo de registración de respaldo de las operaciones ni control de los gastos, ingresos, cobros y pagos. Solamente se realiza al cierre de caja diario informalmente.

Posteriormente, será necesario un sistema integrado de información contable que permita complementar la información financiera y de costos para la toma de decisiones. Es fundamental para ello, el asesoramiento de un profesional en la materia tanto para la implementación, como para el desarrollo de herramientas de gestión, así también como para la interpretación de la información.

En cuanto a los problemas particulares, respecto de la inadecuada categorización impositiva, se puede observar una situación compleja que puede poner en riesgo la sustentabilidad del negocio ante eventuales sanciones. Éste mismo esquema puede presentarse en caso de no considerar el costo de la re-categorización dentro de los márgenes de rentabilidad. Por ello, se propone el asesoramiento con un especialista en impuestos que en conjunto con el analista de costos determinen cual es la categoría más adecuada que permita optimizar los beneficios al mismo tiempo que cumpla con las obligaciones impositivas.

Respecto del bajo volumen de ventas del canal online, como se pudo identificar oportunamente en el diagnóstico, las ventas del mismo son inferiores a las del canal offline, situación que debería ser inversa debido a las ventajas que posee el primero sobre el segundo. Aunque, como fuere mencionado, el canal offline se beneficia de las visitas y publicidad que otorga el canal online.

Entre las principales ventajas respecto de esta situación que el canal online debería disponer se encuentra que el mercado potencial no se limita al ámbito local si no que tiene un mayor alcance, incluso a nivel mundial. (Ver anexo g.I)

Otra ventaja es la flexibilidad horaria, ya que el mismo se encuentra disponible las 24hs del día los 365 días del año para que los clientes accedan en el momento en que ellos lo dispongan. (Ver anexo g.IV)

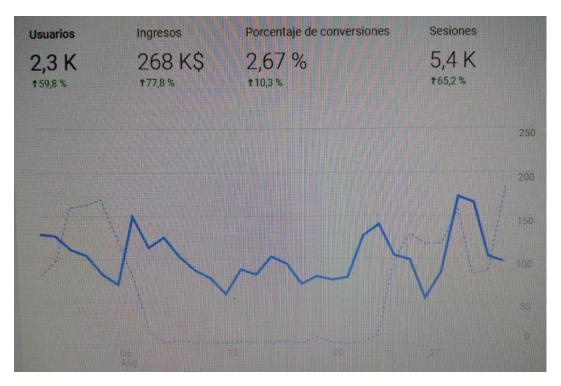
Sin embargo, y la más importante, es el acceso a la publicidad online a bajo costo. La vinculación con motores de búsqueda mediante la utilización de palabras clave (costo por clic), las fan page e incluso la publicidad en Facebook le permite una difusión incomparable en cuanto a masividad y costo respecto del canal offline.

Es en este punto donde se encuentra la principal debilidad del canal. Al indagar a la gerencia sobre esta situación, se pudo identificar que si bien la empresa realiza publicidad online, no parecería estar utilizándola en todo su potencial y mucho menos midiendo los resultados que se obtienen de ella.

Por este motivo, se decidió conjuntamente con la gerencia activar la opción de herramientas de analítica web disponible para el sitio. De allí surgieron algunos indicadores que se adjuntan en el anexo (g).

Se pudo observar que el 90% de las sesiones se producen en la Argentina mediante dispositivos móviles (72% ver anexo g.II) de plataforma Android (93% ver anexo g.III). La mayor parte de las visitas se concentran los días martes y miércoles entre las 10 am y las 12 pm y entre las 6pm y las 10pm aunque también hay concentración de visitas de lunes a sábado a las 12 am (ver anexo g.IV). Principalmente en este último horario se ve la diferencia con el canal offline y sus horarios de comercio habitual.

En cuanto al análisis de uno de los principales KPIs que es la tasa de conversión se obtuvieron los siguientes datos:



De allí se desprende que el porcentaje de conversiones para el período del informe fue de 2.67%, que de acuerdo a los parámetros del E-commerce Report 2016 desarrollados en el marco teórico, es óptima. Cabe recordar que el porcentaje se obtiene de dividir las ventas

captadas sobre visitas. En otras palabras, representa el porcentaje de visitantes que concretaron una compra.

En cuanto a la tasa de recompra orgánica que mide el nivel de fidelidad del cliente, es decir, aquellas ventas que se realizaron sin necesidad de inversión en marketing, se observa que las inversiones mensuales mediante el sistema de costo por clic son mínimas.

Se propone incrementar la publicidad online y por otros medios, a partir de la información de los usuarios obtenida de las herramientas de analítica web (país, dispositivos, plataformas, horarios, etc.) pero enfocado en un proceso de mejora continua de la usabilidad del site que conjuntamente con un servicio acorde de atención al cliente permita garantizar en un futuro la recurrencia orgánica de las ventas, a partir de la fidelización de los clientes.

Asimismo, es posible, que el bajo volumen de ventas se encuentre vinculado a un nivel de demanda satisfecha como consecuencia de ser un sector muy específico de mercado al cual se encuentran dirigidas las ventas.

Se adhiere a la propuesta de la gerencia de diversificar el negocio aprovechando el bajo nivel de inversión requerido al rubro de la indumentaria fitness. Adicionalmente, traería como beneficio atenuar las bajas de ventas estacionales.

Por lo tanto, respecto de la hipótesis planteada al inicio de la investigación realizada acerca de que el éxito del canal online radica en la masividad de su alcance, se observa que el volumen de ventas es inferior al canal offline, situación que por sus características y ventajas debería ser inversa como ya fue oportunamente planteado.

Asimismo, se afirma que el éxito del canal online radica en la reducción comparativa de sus costos respecto del canal offline. En este punto, se observa que los costos fijos de estructura del canal online detallados en el diagnóstico, son significativamente inferiores al canal offline.

En cuanto a la política de fijación de precios, el comercio aplica un markup del 100% como regla general. Sin embargo, es importante tener en cuenta que habitualmente existe poco margen de maniobra sobre el markup de un e-commerce ya que los precios de venta están dados por el mercado y el costo de venta de la mercadería dependerá en gran medida del poder de negociación y los volúmenes involucrados.

Por este motivo, es importante entender cuanto estarán dispuestos a pagar por el producto los clientes potenciales. Mediante la interacción con los clientes, la organización de ventas y marketing puede determinar la percepción y las necesidades que los clientes tienen sobre los productos de la compañía respecto al valor de los mismos.

Se propone fijar un *target cost* donde primero se determinará cual es el precio de mercado al cual se le descuenta el margen de utilidad para arribar a un costo objetivo sobre el cual aplicar las herramientas de reducción de costos con el objeto de ser competitivos.

También, se propone aplicar el Revenue Management explicado en el marco teórico. Ésta herramienta de gestión de precios le permitirá maximizar beneficios a partir de la utilización de la información obtenida de las aplicaciones de analítica web sobre las características de los consumidores.

Respecto de los descuentos que se aplican de manera discrecional a pedido del cliente, se propone una política estructurada por monto de compra de manera de poder planificar adecuadamente los costos y no afectar los márgenes.

Por último, respecto de los artículos sobre los que se hicieron observaciones en la matriz de posicionamiento del canal offline durante el diagnóstico, se propone lo siguiente:

MATRIZ DE PO	MATRIZ DE POSICIONAMIENTO CANAL OFFLINE								
# ARTÍCULOS	TIPO	ACCION A CONSIDERAR	AUMENTO DE PRECIO	DISMINUCIÓN DE COSTO	AUMENTO DE VTA				
1 KIT FULL DIADORA	AB	ОК							
2 EQUIPO COMPLETO DIADORA	AB	OK							
3 EQUIPO COMPLETO ATHIX	AB	OK							
4 BANDERINES	AB	OK							
5 SILBATO SONIK BLAST	AD	MARGEN 1	0.4%	0.7%					
6 LIBRO REGLAS DE JUEGO	AB	OK							
7 MEDIAS DIADORA	AD	MARGEN 1	2.8%	4.9%					
8 ORG ARBITRO REGLA 18	AB	OK							
9 EQUIPO REGLA 18	AB	OK							
10 BOTINES KIOSHI	AD	MARGEN 1	13.1%	19.1%					
11 SUDADERA AFA	AB	OK							
12 TARJETAS COLOR	AB	OK							
13 BOLSO DIADORA	AB	OK							
14 TARJETAS PERSONALIZADAS X 20	AB	OK							
15 SHORT DIADORA	AB	ОК							
16 CAMISETA REGLA 18	CB	VENTAS 👚			6%				
17 CAMISETA DIADORA PREMIER	CB	VENTAS 👚			7%				
18 MONEDA SORTEO	CB	VENTAS 👚			12%				
19 SHORT ATHIX	CB	VENTAS 1			21%				
20 CAMISETA DIADORA 2016	СВ	VENTAS 👚			22%				
27 MUÑEQUERAS DIADORA	CD	ABANDONAR	6.6%	10.6%	66%				
48 SILBATO CLASSIC	CD	ABANDONAR	33.2%	37.5%	499%				

Los productos del tipo "AB" como poseen una contribución marginal absoluta y porcentual por encima del promedio no requieren acciones específicas.

Los productos del tipo "AD" poseen contribución marginal absoluta por encima del promedio pero una contribución margina porcentual por debajo del mismo. Aquí la acción a considerar es la de aumentar el margen ya sea mediante aumento de precios o disminución de costos variables.

Los botines Kioshi son los que mayor esfuerzo requieren, por lo tanto, habría que evaluar si el mercado aceptaría un aumento de precios del orden del 13.1%, si se puede negociar con el proveedor algún descuento que genere una disminución del costo del 19.1% o si existiesen otros costos en la cadena de valor que puedan ser evitables o puedan mejorarse.

En todos los casos hay que considerar el ciclo de vida del producto, su sinergia con los otros artículos, sus perspectivas a futuro, etc.

Los productos del tipo "CB" son los que tienen una contribución margina porcentual por encima del promedio pero absoluta por debajo del mismo. Aquí la acción a considerar es la de aumentar el volumen de ventas mediante esfuerzos de comercialización siempre teniendo en cuenta la relación costo-beneficio.

Los productos del tipo "CD" son aquellos que poseen contribución marginal absoluta y porcentual por debajo del promedio. Aquí la acción a considerar es la de discontinuar su venta sobre todo en el caso del silbato Classic. Sin embargo, no sería factible ya que es un producto cuya venta es necesaria como atractivo para realizar otras ventas de artículos.

Para el caso del canal online, la propuesta es la siguiente:

MATRIZ DE POSI	CION	AMIENTO CA	ANAL ONL	INE	
# ARTÍCULOS	TIPO	ACCION A CONSIDERAR	AUMENTO DE PRECIO	DISMINUCIÓN DE COSTO	AUMENTO DE VTA
1 KIT FULL DIADORA	AB	OK _			
2 SILBATO FOX40 SONIK BLAST	AD	MARGEN 1	3.3%	5.0%	
3 EQUIPO REGLA 18	AB	OK			
4 EQUIPO COMPLETO DIADORA	AB	OK			
5 BANDERINES	AB	OK			
6 MEDIAS DIADORA	AD	MARGEN 1	6.0%	8.7%	
7 EQUIPO COMPLETO ATHIX	AB	OK			
8 MUÑEQUERAS DIADORA X2	CD	ABANDONAR	5.4%	8.0%	3%
9 ORGANIZADOR DEL ÁRBITRO	AB	OK			
10 SILBATO FOX40 SONIK BLAST C/CORREA	CD	ABANDONAR	2.0%	3.1%	12%
11 BOLSO DIADORA PREMIUM	CD	ABANDONAR	1.4%	2.2%	12%
12 ZAPATILLAS RUNNING DIADORA	CB	VENTAS 👚			9%
13 LIBRO REGLAS JUEGO FIFA 2017/2018	CD	ABANDONAR	13.3%	17.5%	88%
14 EQUIPO COMPLETO ÁRBITRO OFERTA	CB	VENTAS 👚			32%
48 SILBATO FOX40 CLASSIC	CD	ABANDONAR	34.9%	35.8%	17966%
49 SILBATO FOX40 PEARL	CD	ABANDONAR	34.9%	35.8%	17966%

Los productos del tipo "AB" como poseen una contribución marginal absoluta y porcentual por encima del promedio no requieren acciones específicas.

Los productos del tipo "AD" poseen contribución marginal absoluta por encima del promedio pero una contribución margina porcentual por debajo del mismo. Aquí la acción a considerar es la de aumentar el margen ya sea mediante aumento de precios o disminución de costos variables. Se observa que el silbato Fox40 Sonik Blast requiere menor esfuerzo que las medias Diadora.

Los productos del tipo "CB" son los que tienen una contribución margina porcentual por encima del promedio pero absoluta por debajo del mismo. Aquí la acción a considerar es la de aumentar el volumen de ventas mediante esfuerzos de comercialización siempre teniendo en cuenta la relación costo-beneficio. No sería aplicable en el caso equipo completo árbitro oferta ya que es un caso puntual de un producto en liquidación.

Los productos del tipo "CD" son aquellos que poseen contribución marginal absoluta y porcentual por debajo del promedio. Aquí la acción a considerar es la de discontinuar su venta sobre todo en el caso del silbato Fox40 Classic y Pearl. Sin embargo, no sería factible ya que es un producto cuya venta es necesaria como atractivo para realizar otras ventas de artículos.

5. Conclusiones

Al comienzo del trabajo de investigación, se plantearon una serie de interrogantes enfocados al análisis de gestión cuyo objetivo ayudaría al dueño-gerente del negocio en la toma de decisiones.

La pregunta básica que se pretendía responder era: ¿Sabe usted cuánto gana su negocio mensualmente?

Se esperaba responder también preguntas como ¿Sabe usted cuál es la rentabilidad de su negocio?, ¿Conoce la contribución marginal?, ¿Cuál es el punto de equilibrio?, ¿Cómo se fijan los precios?, ¿Existe una política definida y estructurada de descuentos?, ¿Cuáles son los costos específicos del canal online que lo diferencian del offline?, ¿Incluye usted su sueldo dentro del retorno?, ¿Analizó los costos de oportunidad?

El objetivo general era elaborar un relevamiento de la situación actual, estructurar y ordenar los sistemas de información y, finalmente, proveer a la empresa de herramientas básicas de costos y gestión para la toma de decisiones.

Adicionalmente, se plantearon objetivos específicos con el fin de ordenar el desarrollo de la investigación tales como:

- Clasificar los costos por canal de venta.
- Distribuir los costos indirectos por canal de venta.
- Determinar el costo de venta mediante la aplicación de un sistema de costeo variable.
- Analizar el método de determinación de precios y políticas de descuentos.
- Desarrollar un Estado de Resultado de Gestión.
- Determinar el punto de equilibrio.
- Calcular los márgenes de ganancia.
- Comparar niveles de rentabilidad sobre ventas consolidadas y por canal de comercialización (online y offline).
- Analizar Costos de Oportunidad.

Respecto de la existencia de dos canales de venta, uno de los cuales es online, si bien se esperaba a priori poder profundizar en las herramientas de análisis de gestión particulares, los objetivos del trabajo tenían que ver con poder responder los interrogantes antes

planteados que le fueran útiles a la gerencia del comercio más que con un análisis específico de los indicadores KPIs del e-commerce.

Sin embargo, con el avance de la investigación se fue descubriendo que la empresa tampoco realizaba análisis para este canal ni tenía activada la herramienta de analítica web que proporciona la plataforma utilizada Mercadoshop y que permite obtener información relevante para la toma de decisiones.

Si bien, fue posible desarrollar y explicar las características particulares de este canal de venta y su comparación con los tradicionales, no se profundizó en el análisis particular.

Se pudo observar entre las principales ventajas del canal online que el mercado potencial no se limita al ámbito local si no que tiene un mayor alcance, incluso a nivel mundial.

Otra ventaja es la flexibilidad horaria, ya que el mismo se encuentra disponible las 24hs del día los 365 días del año para que los clientes accedan en el momento en que ellos lo dispongan.

También, la interactividad con el consumidor permite lograr una afinidad difícil de obtener a través de otros medios, y a su vez, proporciona información sobre la demanda de productos y servicios que permite implementar nuevas líneas de negocios con inferiores costos.

Sin embargo, y la más importante, es el acceso a la publicidad online a bajo costo. La vinculación con motores de búsqueda mediante la utilización de palabras clave (costo por clic), las fan page e incluso la publicidad en Facebook le permite una difusión incomparable en cuanto a masividad y costo respecto del canal offline.

Los resultados de la inversión realizada en campañas de promoción online se pueden cuantificar de manera más sencilla que las tradicionales ya que se trate de impactos publicitarios, de contactos generados o ventas realizadas. Además mediante el análisis de las visitas recibidas y del comportamiento de los usuarios se puede conocer mejor al cliente potencial y descubrir que productos o servicios funcionan mejor o peor.

A partir de ello, una posibilidad será en una futura investigación, profundizar sobre la utilización de este tipo de herramientas y el análisis de los indicadores KPIs específicos de los e-commerce que fueron desarrollados en el marco teórico y que son fundamentales para

entender el funcionamiento de este tipo de negocios que son el presente y futuro de la comercialización de acuerdo a las estadísticas presentadas.

En cuanto al diagnóstico de la situación analizada, se identificaron una serie de problemas generales y otros particulares vinculados al comercio:

Problemas generales:

- Inexistencia de un sistema de información contable.
- Inexistencia de un sistema de costos.
- Desconocimiento de herramientas de gestión.
- Ausencia de controles.

Problemas particulares:

- Bajo volumen de ventas del canal online
- Inadecuada categorización impositiva que genera sobrecostos principalmente en el canal online. Ej. Retención de IVA e IIBB al no poder descargárselas en la DDJJ.
- Falta de utilización de las herramientas de analítica web para realizar análisis de información del canal online.
- Artículos con contribución marginal absoluta y porcentual por debajo del promedio en ambos canales.
- Inadecuada política de fijación de precios y descuentos en ambos canales.

A partir de ellos, se desarrolló una propuesta para corregir o mejorar la situación frente a los problemas planteados.

Propuesta a los problemas generales:

- Implementación de un sistema de contabilidad financiera que les permita llevar diariamente el control de las operaciones realizadas.
- Posteriormente, implementar un sistema integrado de información contable que permita complementar la información financiera y de costos para la toma de decisiones.

Propuesta a los problemas particulares:

• Activar la opción de herramientas de analítica web disponible para el sitio.

- Incrementar la publicidad online y por otros medios, a partir de la información de los usuarios obtenida de las herramientas de analítica pero enfocado en un proceso de mejora continua de la usabilidad del site que conjuntamente con un servicio acorde de atención al cliente permita garantizar en un futuro la recurrencia orgánica de las futuras ventas, a partir de la fidelización de los clientes.
- Diversificar el negocio mediante la venta de indumentaria fitness.
- Asesoramiento con un especialista en impuestos que en conjunto con el analista de costos determinen cual es la categoría más adecuada que permita optimizar los beneficios al mismo tiempo que cumpla con las obligaciones impositivas.
- Utilizar para la fijación de precios el método del target cost donde primero se
 determinará cual es el precio de mercado al cual se le descuenta el margen de
 utilidad para arribar a un costo objetivo sobre el cual aplicar las herramientas de
 reducción de costos con el objeto de ser competitivos.
- Aplicar Revenue Management.
- Aplicar una política estructurada de descuentos por monto de compra de manera de poder planificar adecuadamente los costos y no afectar los márgenes.
- Utilizar la Matriz de posicionamiento para análisis marginal calculando cuánto debería mejorar el precio, el volumen o disminuir los costos para corregir la situación actual.

En función de ello, se puede concluir que los interrogantes planteados al comienzo de la investigación fueron respondidos, y que se logró estructurar la información a fin de obtener informes de gestión que le permitan a la gerencia del comercio la toma de decisiones.

Asimismo, se pudo observar que hubo una valoración de la función del especialista en costos y gestión, que era otro de los objetivos implícitos que incluía el estudio realizado.

6. Referencias bibliográficas

Alonso Coto, M. (2009). Herramientas del marketing digital. IE Business School.

De la Torre, R., & Ramos J. (2008). Manual de marketing on line de Google. Vol 1.

Faga, H., & Ramos Mejía, M. (1997). Cómo conocer y manejar sus costos para tomar decisiones rentables. Buenos Aires: Granica.

Faga, H., & Ramos Mejía, M. (2000). Cómo profundizar en el análisis de sus costos para tomar mejores decisiones empresariales. Buenos Aires: Granica.

Fassio, A., Pascual, L., & Suárez, F. (2002). Introducción a la Metodología de la Investigación aplicada al saber administrativo. Buenos Aires: Ediciones Cooperativas.

Horngren, C. T. (2012). Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial. Mexico: Pearson Educación.

Malvezzi M. (2010). Plan de marketing online. Obtenido de:

http://es.slideshare.net/webasesor/plan-de-marketing-online-4454295

Smolje, A. (2016). Reducción de costos: Ideas, técnicas y casos. Buenos Aires: La Ley.

E-commerce Report (2016). Obtenido de:

https://es.slideshare.net/pueyrredonline/ecommerce-report-powered-by-vtex

http://www.cace.org.ar/estadisticas/

http://www.marianoramosmejia.com.ar/

http://www.Mercadoshop.com.ar

https://es.vtex.com/

7. Anexos

a. Ventas canal offline

# ARTÍCULOS 1 KIT FULL DIADORA 2 EQUIPO COMPLETO DIADORA 3 EQUIPO COMPLETO ATHIX	CANT VENDIDA (UN)		U \$/UN	DIO \$ TOTALES	PK	ECIO NETO \$/UN	VENTAS TOTALES \$	% VIAS	
2 EQUIPO COMPLETO DIADORA	14	• •	,900.00		ф	2,000,00	\$ 40,600.00	16%	% VIAS ACUN 16%
_	17		,400.00		\$ \$	2,900.00 1,400.00		9%	25%
	17		,400.00		\$	1,400.00		9% 8%	33%
4 BANDERINES	26		550.00		\$	550.00		6%	39%
5 SILBATO SONIK BLAST	41		350.00	\$ 350.00		341.46		5%	449
6 LIBRO REGLAS DE JUEGO	52		200.00	\$ 350.00	, ş \$	200.00		4%	489
7 BOTINES KIOSHI	11		920.00		\$	920.00		4%	529
8 MEDIAS DIADORA	67		130.00	\$ 312.00		125.34		3%	55%
9 ORG ARBITRO REGLA 18	21		350.00	Ψ 312.00	\$	350.00		3%	589
10 EQUIPO REGLA 18			,000.00		\$	1,000.00		3%	619
11 SUDADERA AFA	21		330.00		\$	330.00		3%	649
12 TARJETAS COLOR	101		60.00		\$	60.00		2%	66%
13 BOLSO DIADORA		\$	790.00		\$	790.00		2%	689
14 TARJETAS PERSONALIZADAS X 20		\$	600.00		\$	600.00		2%	70%
15 SHORT DIADORA	11		450.00		\$	450.00		2%	72%
16 CAMISETA REGLA 18		\$	600.00		\$	600.00		1%	74%
17 CAMISETA DIADORA PREMIER	4	\$	890.00		\$	890.00		1%	75%
18 MONEDA SORTEO	67	\$	50.00		\$	50.00	\$ 3,350.00	1%	769
19 SHORT ATHIX	7	\$	450.00		\$	450.00		1%	789
20 OFERTAS LIQUIDACION	21		150.00		\$	150.00		1%	79%
21 CAMISETA DIADORA 2016	6	\$	520.00		\$	520.00		1%	80%
22 SILBATO EPIK	9	\$	320.00		\$	320.00	\$ 2,880.00	1%	819
23 MEDIAS ATHIX	22	\$	130.00		\$	130.00	\$ 2,860.00	1%	82%
24 SILBATO SHARX	8	\$	350.00		\$	350.00	\$ 2,800.00	1%	84%
25 ORG IND REGLA 18	8	\$	350.00		\$	350.00	\$ 2,800.00	1%	85%
26 TARJETAS PERSONALIZADAS X 10	7	\$	400.00		\$	400.00	\$ 2,800.00	1%	869
27 MUÑEQUERAS DIADORA	42	\$	70.00	\$ 168.00) \$	66.00	\$ 2,772.00	1%	879
28 SILBATO CLASSIC	17	\$	150.00		\$	150.00	\$ 2,550.00	1%	889
29 SILBATO PEARL	13	\$	150.00		\$	150.00	\$ 1,950.00	1%	899
30 RELOJ ADIDAS	1	\$ 1	,900.00		\$	1,900.00	\$ 1,900.00	1%	899
31 TARJETAS EN NEGRO PERSONALIZADAS X 10	6	\$	300.00		\$	300.00	\$ 1,800.00	1%	90%
32 CAMISETA ATHIX	2	\$	890.00		\$	890.00	\$ 1,780.00	1%	919
33 BOLSO REGLA 18	2	\$	850.00		\$	850.00	\$ 1,700.00	1%	91%
34 ORG IND TRANSPARENTE R18	5	\$	280.00		\$	280.00	\$ 1,400.00	1%	929
35 BUZO REGLA 18	3	\$	450.00		\$	450.00	\$ 1,350.00	1%	92%
36 CHOMBA REGLA 18	3	\$	440.00		\$	440.00	\$ 1,320.00	1%	93%
37 POLLERA SHORT DAMA REGLA 18	3	\$	420.00		\$	420.00	\$ 1,260.00	0%	93%
38 COMBO FOX SILB + SONIK	2	\$	600.00		\$	600.00	\$ 1,200.00	0%	94%
39 CALZA CORTA DIADORA	3	\$	400.00		\$	400.00	\$ 1,200.00	0%	949
40 CAMISETA NIÑOS	4	\$	290.00		\$	290.00	\$ 1,160.00	0%	95%
41 EQUIPO DEPORTIVO REGLA 18	1	\$ 1	,100.00		\$	1,100.00	\$ 1,100.00	0%	95%
42 MUÑEQUERA CON SOGA REGLA 18	12		90.00		\$	90.00		0%	969
43 PORTA TARJETA REGLA 18	11	\$	90.00		\$	90.00	\$ 990.00	0%	969
44 BOTINES DIADORA		\$	790.00		\$	790.00		0%	969
45 CARPETA TACTICA FUTBOL		\$	780.00		\$	780.00		0%	97%
46 ORG ARB PREMIUM		\$	390.00		\$	390.00		0%	97%
47 MUÑEQUERAS ATHIX	11		70.00		\$	70.00		0%	979
48 PIN REGLA 18		\$	90.00		\$	90.00		0%	989
49 MEDIAS REGLA 18		\$	130.00		\$	130.00		0%	989
50 BOLSO MUJER REGLA 18		\$	600.00		\$	600.00		0%	989
51 MONEDAS PERSONALIZADAS X 20		\$	600.00		\$	600.00		0%	98%
52 CORREA PARA SILBATO		\$	60.00		\$	60.00		0%	99%
53 CHOMBA DIADORA		\$	490.00		\$	490.00		0%	99%
54 LIBRO FUTSAL		\$	200.00		\$	200.00		0%	99%
55 CAMISETA DIADORA OFERTA		\$	390.00		\$	390.00		0%	99%
56 REMERA SPORT DIADORA		\$	390.00		\$	390.00		0%	99%
57 SILBATO DRB		\$	60.00		\$	60.00		0%	99%
58 TARJETA AZUL	12		30.00		\$	30.00		0%	100%
59 SHORT REGLA 18		\$	320.00		\$	320.00		0%	100%
60 MONEDA METAL		\$	80.00		\$	80.00		0%	100%
61 INFLADOR DRB		\$	200.00		\$	200.00		0%	1009
62 ESCUDOS BORDADOS REGLA 18		\$	80.00		\$	80.00		0%	1009
63 LLAVERO TARJETA		\$	20.00		\$	20.00		0%	1009
64 AEROSOL DRB		\$	70.00		\$	70.00		0%	100%
65 CALCO	6 797	\$	5.00	\$ 830.00	\$	5.00	\$ 30.00 \$ 254,860.00	100%	100%

b. Costos variables canal offline

		COSTOS VA	RIABLES				
ARTÍCULOS	UNIDADES	COMPRA \$/UN	BOLSAS \$/UN	EMBALAJES \$ /UN	IIBB (3%) \$/UN	CV \$/UN	CV TOTAL \$
BOTINES KIOSHI	11					\$ 629.53	\$ 6,924.85
INFLADOR DRB	1		\$ 3.60	\$ 0.94			
KIT FULL DIADORA	14						
BOLSO DIADORA	7						
SILBATO PEARL	13						
CHOMBA DIADORA	1						
LIBRO FUTSAL	2						
CAMISETA NIÑOS	4						
LIBRO REGLAS DE JUEGO	52						
CAMISETA DIADORA OFERTA	1						
COMBO FOX SILB + SONIK	2						
BOTINES DIA DORA	1 6						
SILBATO DRB	7						
SHORT ATHIX RELOJ ADIDAS	1						
MEDIAS DIADORA	67						
SILBATO EPIK	9						
AEROSOL DRB	1						
CAMISETA DIADORA 2016	6						
SILBATO SONIK BLAST	41						
CAMISETA DIADORA PREMIER	41						
EQUIPO COMPLETO DIADORA	17						
CALCO	6		\$ 5.00	\$ 0.02			
MUÑEQUERAS ATHIX	11		\$ 3.60				
CALZA CORTA DIADORA	3						
REMERA SPORT DIADORA	1						
MUÑEQUERAS DIADORA	42						
SILBATO CLASSIC	17						
CORREA PARA SILBATO	9						
MEDIAS ATHIX	22						
CAMISETA ATHIX	2						
EQUIPO COMPLETO ATHIX	14						
SILBATO SHARX	8	\$ 175.00	\$ 3.60	\$ 1.65	\$ 10.50	\$ 190.75	\$ 1,525.98
SHORT DIADORA	11	\$ 225.00	\$ 3.60	\$ 2.12	\$ 13.50	\$ 244.22	\$ 2,686.41
CARPETA TACTICA FUTBOL	1	\$ 390.00	\$ 3.60	\$ 3.67	\$ 23.40	\$ 420.67	\$ 420.67
POLLERA SHORT DAMA REGLA 18	3	\$ 210.00	\$ 3.60	\$ 1.98	\$ 12.60	\$ 228.18	\$ 684.53
PORTA TARJETA REGLA 18	11	\$ 45.00	\$ 3.60	\$ 0.42	\$ 2.70	\$ 51.72	\$ 568.96
BUZO REGLA 18	3	\$ 225.00	\$ 3.60	\$ 2.12	\$ 13.50	\$ 244.22	\$ 732.66
LLA VERO TARJETA	6	\$ 10.00		\$ 0.09	\$ 0.60	\$ 10.69	\$ 64.17
BOLSO MUJER REGLA 18	1	\$ 300.00	\$ 3.60	\$ 2.83	\$ 18.00	\$ 324.43	\$ 324.43
SHORT REGLA 18	1	\$ 160.00	\$ 3.60	\$ 1.51	\$ 9.60	\$ 174.71	\$ 174.71
CHOMBA REGLA 18	3	\$ 220.00	\$ 3.60	\$ 2.07	\$ 13.20	\$ 238.87	\$ 716.62
TARJETAS COLOR	101	\$ 30.00		\$ 0.28	\$ 1.80	\$ 32.08	\$ 3,240.33
MEDIAS REGLA 18	5	\$ 65.00	\$ 3.60	\$ 0.61	\$ 3.90	\$ 73.11	\$ 365.56
MONEDA METAL	4	\$ 40.00		\$ 0.38	\$ 2.40	\$ 42.78	\$ 171.11
PIN REGLA 18	8	\$ 45.00		\$ 0.42	\$ 2.70	\$ 48.12	\$ 384.99
MUÑEQUERA CON SOGA REGLA 18	12	\$ 45.00	\$ 3.60	\$ 0.42	\$ 2.70	\$ 51.72	\$ 620.69
ESCUDOS BORDADOS REGLA 18	2	\$ 40.00	\$ 3.60	\$ 0.38	\$ 2.40	\$ 46.38	\$ 92.75
SUDADERA AFA	21	\$ 165.00	\$ 3.60	\$ 1.55	\$ 9.90	\$ 180.05	\$ 3,781.13
ORG IND TRANSPARENTE R18	5	\$ 140.00	\$ 3.60	\$ 1.32	\$ 8.40	\$ 153.32	\$ 766.59
MONEDA SORTEO	67	\$ 25.00		\$ 0.24	\$ 1.50	\$ 26.74	\$ 1,791.27
BOLSO REGLA 18		\$ 425.00	\$ 3.60				\$ 916.20
TARJETA AZUL	12			\$ 0.14			
ORG ARB PREMIUM	2						
BANDERINES	26						
ORG IND REGLA 18	8						
TARJETAS PERSONALIZADAS X 20	9						
ORG ARBITRO REGLA 18	21						
CAMISETA REGLA 18	6						
EQUIPO REGLA 18	7						
OFERTAS LIQUIDACION	21						
EQUIPO DEPORTIVO REGLA 18	1						
TARJETAS PERSONALIZADAS X 10	7						
MONEDAS PERSONALIZADAS X 20	1						
TARJETAS EN NEGRO PERSONALIZADAS X 10		\$ 150.00	\$ 3.60	\$ 1.41	\$ 9.00	\$ 164.01	
TOTAL	797						\$ 141,132.60

c. Matriz de posicionamiento canal offline

		1011a1111E1110 C 1ATRIZ DE POSI								
# ARTÍCULOS		VENTAS TOTALES \$			111	CMG\$	CMG %	TIPO	CMG ACUM	% S/TOTAL
1 KIT FULL DIADORA	14			21,759.56	\$	18,840.44	46.41%		\$ 18,840.44	
2 EQUIPO COMPLETO DIADORA	17	\$ 23,800.00	\$	12,787.26	\$	11,012.74	46.27%	AB	\$ 29,853.17	26%
3 EQUIPO COMPLETO ATHIX	14	\$ 19,600.00	\$	10,530.69	\$	9,069.31	46.27%	AB	\$ 38,922.49	34%
4 BANDERINES	26	\$ 14,300.00	\$	7,739.93	\$	6,560.07	45.87%	AB	\$ 45,482.56	40%
5 SILBATO SONIK BLAST	41	\$ 14,000.00	\$	7,808.52	\$	6,191.48	44.22%	AD	\$ 51,674.04	45%
6 LIBRO REGLAS DE JUEGO	52	\$ 10,400.00	\$	5,748.17	\$	4,651.83	44.73%	AB	\$ 56,325.87	50%
7 MEDIAS DIADORA	67	\$ 8,398.00	\$	4,887.68	\$	3,510.32	41.80%	AD	\$ 59,836.19	53%
8 ORG ARBITRO REGLA 18	21		\$	4,005.71	\$	3,344.29	45.50%	AB	\$ 63,180.48	
9 EQUIPO REGLA 18	7			3,768.16		3,231.84	46.17%		\$ 66,412.32	
10 BOTINES KIOSHI	11			6,924.85		3,195.15	31.57%		\$ 69,607.47	
11 SUDADERA AFA	21			3,781.13		3,148.87	45.44%		\$ 72,756.34	
12 TARJETAS COLOR	101			3,240.33		2,819.67	46.53%		\$ 75,576.01	
13 BOLSO DIADORA	7 9			2,982.14 2,919.83		2,547.86 2,480.17	46.07%		\$ 78,123.87 \$ 80,604.05	
14 TARJETAS PERSONALIZADAS X 20 15 SHORT DIADORA	11			2,686.41		2,263.59	45.93% 45.73%		\$ 80,604.05 \$ 82,867.64	
16 CAMISETA REGLA 18	6			1,946.55		1,653.45	45.93%		\$ 84,521.09	
17 CAMISETA DIADORA PREMIER	4			1,917.96		1,642.04	46.12%		\$ 86,163.13	
18 MONEDA SORTEO	67			1,791.27		1,558.73	46.53%		\$ 87,721.85	
19 SHORT ATHIX	7			1,709.53		1,440.47	45.73%		\$ 89,162.32	
20 CAMISETA DIADORA 2016	6			1,689.89		1,430.11	45.84%		\$ 90,592.43	
21 OFERTAS LIQUIDACION	21			1,759.93		1,390.07	44.13%		\$ 91,982.50	
22 SILBATO EPIK	9			1,572.36		1,307.64	45.40%		\$ 93,290.14	
23 TARJETAS PERSONALIZADAS X 10	7	\$ 2,800.00	\$	1,522.38	\$	1,277.62	45.63%	CB	\$ 94,567.76	83%
24 SILBATO SHARX	8	\$ 2,800.00	\$	1,525.98	\$	1,274.02	45.50%	CB	\$ 95,841.77	84%
25 ORG IND REGLA 18	8	\$ 2,800.00	\$	1,525.98	\$	1,274.02	45.50%	CB	\$ 97,115.79	85%
26 MEDIAS ATHIX	22	\$ 2,860.00	\$	1,608.47	\$	1,251.53	43.76%	CD	\$ 98,367.32	86%
27 MUÑEQUERAS DIADORA	42	\$ 2,772.00	\$	1,717.41	\$	1,054.59	38.04%	CD	\$ 99,421.91	87%
28 RELOJ ADIDAS	1	\$ 1,900.00	\$	1,019.55	\$	880.45	46.34%	CB	\$ 100,302.36	88%
29 SILBATO PEARL	13	\$ 1,950.00	\$	1,089.48	\$	860.52	44.13%	CD	\$ 101,162.88	89%
30 CAMISETA ATHIX	2	\$ 1,780.00	\$	958.98	\$	821.02	46.12%	CB	\$ 101,983.90	90%
31 TARJETAS EN NEGRO PERSONALIZADAS X 10	6			984.08		815.92	45.33%		\$ 102,799.83	
32 BOLSO REGLA 18	2			916.20		783.80	46.11%		\$ 103,583.62	
33 ORG IND TRANSPARENTE R18	5			766.59		633.41	45.24%		\$ 104,217.03	
34 BUZO REGLA 18	3			732.66		617.34	45.73%		\$ 104,834.37	
35 CHOMBA REGLA 18	3			716.62		603.38	45.71%		\$ 105,437.76	
36 POLLERA SHORT DAMA REGLA 18	3 2			684.53 648.85		575.47	45.67%		\$ 106,013.23 \$ 106,564.38	
37 COMBO FOX SILB + SONIK 38 CALZA CORTA DIADORA	3			652.45		551.15 547.55	45.93% 45.63%		\$ 106,564.38 \$ 107,111.93	
39 CAMISETA NIÑOS	4			634.66		525.34	45.29%		\$ 107,111.93	
40 EQUIPO DEPORTIVO REGLA 18	1			591.78		508.22	46.20%		\$ 107,037.20	
41 MUÑEQUERA CON SOGA REGLA 18	12			620.69		459.31	42.53%		\$ 108,604.80	
42 PORTA TARJETA REGLA 18	11			568.96					\$ 109,025.84	
43 BOTINES DIADORA	1			426.02		363.98	46.07%		\$ 109,389.82	
44 CARPETA TACTICA FUTBOL	1			420.67		359.33	46.07%		\$ 109,749.15	
45 ORG ARB PREMIUM	2	\$ 780.00	\$	424.27	\$	355.73	45.61%		\$ 110,104.87	97%
46 PIN REGLA 18	8	\$ 720.00	\$	384.99	\$	335.01	46.53%	СВ	\$ 110,439.88	97%
47 MUÑEQUERAS ATHIX	11	\$ 770.00	\$	451.33	\$	318.67	41.39%	CD	\$ 110,758.56	97%
48 SILBATO CLASSIC	17	\$ 2,550.00	\$	2,257.71	\$	292.29	11.46%	CD	\$ 111,050.85	98%
49 MEDIAS REGLA 18	5	\$ 650.00	\$	365.56	\$	284.44	43.76%	CD	\$ 111,335.29	98%
50 BOLSO MUJER REGLA 18	1	\$ 600.00	\$	324.43	\$	275.57	45.93%	CB	\$ 111,610.87	98%
51 MONEDAS PERSONALIZADAS X 20	1		\$	324.43		275.57	45.93%	CB	\$ 111,886.44	
52 CHOMBA DIADORA	1			265.61			45.79%		\$ 112,110.83	
53 CORREA PARA SILBATO	9			321.14		218.86	40.53%		\$ 112,329.69	
54 LIBRO FUTSAL	2			221.08		178.92	44.73%		\$ 112,508.61	
55 CAMISETA DIADORA OFERTA	1			212.14			45.61%		\$ 112,686.47	
56 REMERA SPORT DIADORA	1			212.14			45.61%		\$ 112,864.33	
57 TARJETA AZUL	12			192.50		167.50	46.53%		\$ 113,031.84	
58 MONEDA METAL	4			171.11		148.89	46.53%		\$ 113,180.73 \$ 113,226,64	
59 SILBATO DRB	6 1			214.10 174.71		145.90	40.53%		\$ 113,326.64 \$ 113,471.03	
60 SHORT REGLA 18 61 INFLADOR DRB	1			174.71		145.29 89.46	45.40% 44.73%		\$ 113,471.93 \$ 113,561.39	
62 ESCUDOS BORDADOS REGLA 18	2			92.75			44.73%		\$ 113,561.39 \$ 113,628.64	
63 LLAVERO TARJETA	6			64.17			46.53%		\$ 113,628.64	
64 AEROSOL DRB	1			41.03			40.33%		\$ 113,713.44	
65 CALCO	6			16.04			46.53%		\$ 113,727.40	
TOTAL	J	\$ 254,860.00							- 115,727.40	10070
			-	,,	+	, ,				

d. Ventas canal online

	VENTAS					
# ARTÍCULOS		PR	RECIO \$/UN	VENTAS TOTALES \$	% VTAS	% VTAS ACUM
1 KIT FULL DIADORA	28	\$	2,900.00	\$ 81,200.00	42%	42%
2 SILBATO FOX40 SONIK BLAST	41	\$	360.00	\$ 14,760.00	8%	50%
3 EQUIPO REGLA 18	13	\$	1,020.00	\$ 13,260.00	7%	56%
4 EQUIPO COMPLETO DIA DORA	6	\$	1,400.00	\$ 8,400.00	4%	61%
5 BANDERINES	11	\$	590.00	\$ 6,490.00	3%	64%
6 MEDIAS DIADORA	39	\$	130.00	\$ 5,070.00	3%	67%
7 EQUIPO COMPLETO ATHIX	3	\$	1,400.00	\$ 4,200.00	2%	69%
8 MUÑEQUERAS DIADORA X2	55	\$	70.00	\$ 3,850.00	2%	71%
9 ORGANIZADOR DEL ÁRBITRO	9	\$	390.00	\$ 3,510.00	2%	73%
10 SILBATO FOX40 SONIK BLAST C/CORREA	8	\$	400.00	\$ 3,200.00	2%	74%
11 BOLSO DIADORA PREMIUM	4	\$	790.00	\$ 3,160.00	2%	76%
12 ZAPATILLAS RUNNING DIADORA	3	\$	990.00	\$ 2,970.00	2%	78%
13 LIBRO REGLAS JUEGO FIFA 2017/2018	14	\$	200.00	\$ 2,800.00	1%	79%
14 EQUIPO COMPLETO ÁRBITRO OFERTA	5	\$	490.00	\$ 2,450.00	1%	80%
15 SHORT DIADORA C/VIVO AMARILLO	6	\$	390.00	\$ 2,340.00	1%	82%
16 SHORT DIADORA	5	\$	450.00	\$ 2,250.00	1%	83%
17 CAMPERA TÉRMICA DIADORA		\$	1,900.00		1%	84%
18 RELOJ ADIDAS		\$	1,900.00		1%	85%
19 CAMISETA ÁRBITRO ATHIX AFA AAA		\$	890.00	, , , , , , , , , , , , , , , , , , , ,	1%	86%
20 CAMISETA DIADORA AFA SADRA PREMIER		\$	890.00		1%	86%
21 SILBATO ACME		\$	400.00		1%	87%
22 TARJETAS PERSONALIZADAS X 10		\$	400.00		1%	88%
23 CAMISETA DIADORA OFERTA		\$	390.00		1%	89%
24 CAMISETA NIÑOS		\$	290.00		1%	90%
25 TARJETAS ÁRBITROS LOGOS COLOR (AFA SADRA AAA CFFA)	23		60.00		1%	90%
26 CAMISETA REGLA 18		\$	620.00		1%	91%
27 INFLADOR FOX40 + SILBATO SONIK BLAST		\$	600.00		1%	92%
28 SILBATO FOX40 EPIK C/PROTECTOR BUCAL		\$	290.00		1%	92%
29 MONEDAS DE SORTEO ÁRBITROS	22		50.00		1%	93%
30 SILBATO FOX40 SHARX C/CORREA		\$ \$	350.00		1% 1%	93% 94%
31 ORGANIZADOR DE INDUMENTARIA		\$	350.00 990.00		1%	94%
32 EQUIPO COMPLETO DIADORA OFERTA 33 CAMISETA DIADORA 2014/2015 LIQUIDACIÓN		\$	490.00		1%	95%
34 BOLSO REGLA 18		\$	790.00		0%	95%
35 BOTINES DIADORA		\$	790.00		0%	96%
36 REMERA ENTRENAMIENTO		\$	330.00		0%	96%
37 SILBATO FOX40 EPIK		\$	320.00		0%	96%
38 AEROSOL SEÑALADOR DISTANCIA PARA ÁRBITROS		\$	70.00		0%	97%
39 LIBRO REGLAS FUTSAL FIFA		\$	200.00		0%	97%
40 TARJETAS ÁRBITRO LOGOS VARIOS	12		50.00		0%	97%
41 CAMISETA DIADORA 2015/2016 LIQUIDACIÓN		\$	590.00		0%	98%
42 ORGANIZADOR DE INDUMENTARIA TRANSPARENTE	2	\$	290.00		0%	98%
43 PORTA TARJETAS		\$	110.00		0%	98%
44 REMERA DIADORA RUNNING	1	\$	490.00		0%	99%
45 CALZA CORTA DIADORA	1	\$	400.00	\$ 400.00	0%	99%
46 REMERA ATHIX		\$	390.00		0%	99%
47 BANDERINES DRB AMATEUR	1	\$	340.00	\$ 340.00	0%	99%
48 SILBATO FOX40 CLASSIC	2	\$	150.00	\$ 300.00	0%	99%
49 SILBATO FOX40 PEARL	2	\$	150.00	\$ 300.00	0%	99%
50 SUDADERA TRAINING AFA	1	\$	260.00	\$ 260.00	0%	100%
51 MUÑEQUERA C/SOGA PARA SILBATO REGLA 18	2	\$	110.00	\$ 220.00	0%	100%
52 LLAVERO CAMISETA ÁRBITRO	6	\$	30.00	\$ 180.00	0%	100%
53 TARJETA AZUL	5	\$	30.00	\$ 150.00	0%	100%
54 LLA VERO TARJETA	5	\$	20.00	\$ 100.00	0%	100%
55 PIN PARA SACO ÁRBITROS	1	\$	90.00	\$ 90.00	0%	100%
56 MONEDA SORTEO METAL	1	\$	80.00	\$ 80.00	0%	100%
57 PERSONALIZAR CAMISETA	1	\$	70.00	\$ 70.00	0%	100%
TOTAL	403			\$ 193,430.00	100%	100% 52

e. Costos variables canal online

			COSTOS VA	RIABLES							
ARTÍCULOS	UNIDADES (COMPRA \$/UN	COM.X VTA \$/UN	RET. IVA \$/UN	l RI	ET. IIBB \$/UN	EMBALAJES \$ /UN	ENVIO \$/U	V CV \$/UN	CV	TOTAL \$
SILBATO FOX40 CLASSIC	2	130	\$ 9.00	\$ 3.00) \$	2.25	\$ 0.47	\$ 1.78	146.50	\$	293.00
SILBATO FOX40 PEARL	2	130	\$ 9.00	\$ 3.00	\$	2.25	\$ 0.47	\$ 1.78	146.50	\$	293.00
KIT FULL DIADORA	28	1450	\$ 174.00	\$ 58.00	\$	43.50	\$ 9.00	\$ 34.48	1,768.98	\$	49,531.39
LLA VERO TARJETA	5	10	\$ 1.20	\$ 0.40	\$	0.30	\$ 0.06	\$ 0.24	12.20	\$	61.00
LLA VERO CAMISETA ÁRBITRO	6	15	\$ 1.80	\$ 0.60	\$	0.45	\$ 0.09	\$ 0.36	18.30	\$	109.80
SILBATO FOX40 EPIK	2	195	\$ 19.20	\$ 6.40	\$	4.80	\$ 0.99	\$ 3.80	230.20	\$	460.40
SILBATO FOX40 EPIK C/PROTECTOR BUCAL	4	145	\$ 17.40	\$ 5.80	\$	4.35	\$ 0.90	\$ 3.45	176.90	\$	707.59
SILBATO FOX40 SHARX C/CORREA	3	205	\$ 21.00	\$ 7.00	\$	5.25	\$ 1.09	\$ 4.16	243.50	\$	730.49
SILBATO FOX40 SONIK BLAST	41	198	\$ 21.60	\$ 7.20	\$	5.40	\$ 1.12	\$ 4.28	237.60	\$	9,741.49
SILBATO FOX40 SONIK BLAST C/CORREA	8	215	\$ 24.00	\$ 8.00	\$	6.00	\$ 1.24	\$ 4.76	259.00	\$	2,071.98
SILBATO ACME	4	200	\$ 24.00	\$ 8.00	\$	6.00	\$ 1.24	\$ 4.76	244.00	\$	975.99
INFLADOR FOX40 + SILBATO SONIK BLAST	2	390	\$ 36.00	\$ 12.00	\$	9.00	\$ 1.86	\$ 7.13	456.00	\$	911.99
SUDADERA TRAINING AFA	1	130	\$ 15.60	\$ 5.20	\$	3.90	\$ 0.81	\$ 3.09	158.60	\$	158.60
LIBRO REGLAS FUTSAL FIFA	3	130	\$ 12.00	\$ 4.00	\$	3.00	\$ 0.62	\$ 2.38	152.00	\$	456.00
LIBRO REGLAS JUEGO FIFA 2017/2018	14	130	\$ 12.00	\$ 4.00	\$	3.00	\$ 0.62	\$ 2.38	152.00	\$	2,127.98
BANDERINES	11	295	\$ 35.40	\$ 11.80	\$	8.85	\$ 1.83	\$ 7.02	359.90	\$	3,958.85
BANDERINES DRB AMATEUR	1	170	\$ 20.40	\$ 6.80	\$	5.10	\$ 1.05	\$ 4.04	207.40	\$	207.40
EQUIPO COMPLETO ATHIX	3	700	\$ 84.00	\$ 28.00	\$	21.00	\$ 4.34	\$ 16.65	853.99	\$	2,561.97
EQUIPO REGLA 18	13	510	\$ 61.20	\$ 20.40	\$	15.30	\$ 3.16	\$ 12.13	622.19	\$	8,088.50
EQUIPO COMPLETO ÁRBITRO OFERTA	5	245	\$ 29.40	\$ 9.80	\$	7.35	\$ 1.52	\$ 5.83	298.90	\$	1,494.48
EQUIPO COMPLETO DIADORA	6	700	\$ 84.00	\$ 28.00	\$	21.00	\$ 4.34	\$ 16.65	853.99	\$	5,123.94
EQUIPO COMPLETO DIADORA OFERTA	1	495	\$ 59.40	\$ 19.80	\$	14.85	\$ 3.07	\$ 11.77	603.89	\$	603.89
CAMPERA TÉRMICA DIADORA	1	950	\$ 114.00	\$ 38.00	\$	28.50	\$ 5.89	\$ 22.59	1,158.99	\$	1,158.99
CAMISETA ÁRBITRO ATHIX AFA AAA	2	460	\$ 53.40	\$ 17.80	\$	13.35	\$ 2.76	\$ 10.58	557.89	\$	1,115.79
CAMISETA DIADORA AFA SADRA PREMIER	2	460	\$ 53.40	\$ 17.80	\$	13.35	\$ 2.76	\$ 10.58	557.89	\$	1,115.79
CAMISETA DIADORA OFERTA	4	195	\$ 23.40	\$ 7.80	\$	5.85	\$ 1.21	\$ 4.64	237.90	\$	951.59
CAMISETA NIÑOS	5	145	\$ 17.40	\$ 5.80	\$	4.35	\$ 0.90	\$ 3.45	176.90	\$	884.49

			COSTOS VA	RIABLES					
ARTÍCULOS	UNIDADES	COMPRA \$/UN	COM.X VTA \$/UN	RET. IVA \$/UN	RET. IIBB \$/UN	EMBALAJES \$ /UN	ENVIO \$/UN	CV \$/UN	CV TOTAL \$
CAMISETA REGLA 18	2	310	\$ 37.20	\$ 12.40	\$ 9.30	\$ 1.92	\$ 7.37	378.20	\$ 756.39
CAMISETA DIADORA 2015/2016 LIQUIDACIÓN	1	295	\$ 35.40	\$ 11.80	\$ 8.85	\$ 1.83	\$ 7.02	359.90	\$ 359.90
CAMISETA DIADORA 2014/2015 LIQUIDACIÓN	2	245	\$ 29.40	\$ 9.80	\$ 7.35	\$ 1.52	\$ 5.83	298.90	\$ 597.79
REMERA ATHIX	1	195	\$ 23.40	\$ 7.80	\$ 5.85	\$ 1.21	\$ 4.64	237.90	\$ 237.90
REMERA DIADORA RUNNING	1	245	\$ 29.40	\$ 9.80	\$ 7.35	\$ 1.52	\$ 5.83	298.90	\$ 298.90
REMERA ENTRENAMIENTO	2	165	\$ 19.80	\$ 6.60	\$ 4.95	\$ 1.02	\$ 3.92	201.30	\$ 402.60
SHORT DIADORA	5	220	\$ 27.00	\$ 9.00	\$ 6.75	\$ 1.40	\$ 5.35	269.50	\$ 1,347.48
SHORT DIADORA C/VIVO AMARILLO	6	195	\$ 23.40	\$ 7.80	\$ 5.85	\$ 1.21	\$ 4.64	237.90	\$ 1,427.38
CALZA CORTA DIADORA	1	200	\$ 24.00	\$ 8.00	\$ 6.00	\$ 1.24	\$ 4.76	244.00	\$ 244.00
MEDIAS DIADORA	39	75	\$ 7.80	\$ 2.60	\$ 1.95	\$ 0.40	\$ 1.55	89.30	\$ 3,482.66
PORTA TARJETAS	5	70	\$ 6.60	\$ 2.20	\$ 1.65	\$ 0.34	\$ 1.31	82.10	\$ 410.50
MUÑEQUERA C/SOGA PARA SILBATO REGLA 1	2	73	\$ 6.60	\$ 2.20	\$ 1.65	\$ 0.34	\$ 1.31	85.10	\$ 170.20
ORGANIZADOR DE INDUMENTARIA TRANSPA	. 2	180	\$ 17.40	\$ 5.80	\$ 4.35	\$ 0.90	\$ 3.45	211.90	\$ 423.80
RELOJ ADIDAS	1	950	\$ 114.00	\$ 38.00	\$ 28.50	\$ 5.89	\$ 22.59	1,158.99	\$ 1,158.99
ORGANIZADOR DE INDUMENTARIA	3	195	\$ 21.00	\$ 7.00	\$ 5.25	\$ 1.09	\$ 4.16	233.50	\$ 700.49
ORGANIZADOR DEL ÁRBITRO	9	195	\$ 23.40	\$ 7.80	\$ 5.85	\$ 1.21	\$ 4.64	237.90	\$ 2,141.07
BOLSO DIADORA PREMIUM	4	420	\$ 47.40	\$ 15.80	\$ 11.85	\$ 2.45	\$ 9.39	506.89	\$ 2,027.58
BOLSO REGLA 18	1	395	\$ 47.40	\$ 15.80	\$ 11.85	\$ 2.45	\$ 9.39	481.89	\$ 481.89
BOTINES DIADORA	1	395	\$ 47.40	\$ 15.80	\$ 11.85	\$ 2.45	\$ 9.39	481.89	\$ 481.89
MONEDAS DE SORTEO ÁRBITROS	22	30	\$ 3.00	\$ 1.00	\$ 0.75	\$ 0.16	\$ 0.59	35.50	\$ 780.99
TARJETAS PERSONALIZADAS X 10	4	200	\$ 24.00	\$ 8.00	\$ 6.00	\$ 1.24	\$ 4.76	244.00	\$ 975.99
TARJETAS ÁRBITRO LOGOS VARIOS	12	30	\$ 3.00	\$ 1.00	\$ 0.75	\$ 0.16	\$ 0.59	35.50	\$ 426.00
TARJETAS ÁRBITROS LOGOS COLOR (AFA SAI	23	35	\$ 3.60	\$ 1.20	\$ 0.90	\$ 0.19	\$ 0.71	41.60	\$ 956.79
TARJETA AZUL	5	15	\$ 1.80	\$ 0.60	\$ 0.45	\$ 0.09	\$ 0.36	18.30	\$ 91.50
ZAPATILLAS RUNNING DIADORA	3	495	\$ 59.40	\$ 19.80	\$ 14.85	\$ 3.07	\$ 11.77	603.89	\$ 1,811.68
AEROSOL SEÑALADOR DISTANCIA PARA ÁRE	9	40	\$ 4.20	\$ 1.40	\$ 1.05	\$ 0.22	\$ 0.83	47.70	\$ 429.30
MUÑEQUERAS DIADORA X2	55	40	\$ 4.20	\$ 1.40	\$ 1.05	\$ 0.22	\$ 0.83	47.70	\$ 2,623.47
MONEDA SORTEO METAL	1	58	\$ 4.80	\$ 1.60	\$ 1.20	\$ 0.25	\$ 0.95	66.80	\$ 66.80
PIN PARA SACO ÁRBITROS	1	60	\$ 5.40	\$ 1.80	\$ 1.35	\$ 0.28	\$ 1.07	69.90	\$ 69.90
PERSONALIZAR CAMISETA	1	35	\$ 4.20	\$ 1.40	\$ 1.05	\$ 0.22	\$ 0.83	42.70	\$ 42.70
TOTAL	403								\$ 121,322.85

f. Matriz de posicionamiento canal online

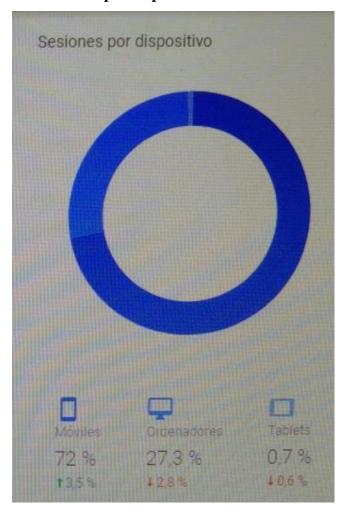
1. Wattiz de posicionami		E POSICIONAM		NTO						
# ARTÍCULOS		ENTAS TOTALES \$			CMG \$	CMG %	TIPO	CI	MG ACUM	% S/TOTAL
1 KIT FULL DIADORA	28 \$	81,200.00	\$	49,531.39	\$ 31,668.61	39.00%	AB	\$	31,668.61	43.92%
2 SILBATO FOX40 SONIK BLAST	41 \$	14,760.00	\$	9,741.49	\$ 5,018.51	34.00%	AD	\$	36,687.12	50.88%
3 EQUIPO REGLA 18	13 \$	13,260.00	\$	8,088.50	\$ 5,171.50	39.00%	AB	\$	41,858.62	58.05%
4 EQUIPO COMPLETO DIADORA	6 \$	8,400.00	\$	5,123.94	\$ 3,276.06	39.00%	AB	\$	45,134.68	62.59%
5 BANDERINES	11 \$	6,490.00	\$	3,958.85	\$ 2,531.15	39.00%	AB	\$	47,665.83	66.10%
6 MEDIAS DIADORA	39 \$	5,070.00	\$	3,482.66	\$ 1,587.34	31.31%	AD	\$	49,253.17	68.31%
7 EQUIPO COMPLETO ATHIX	3 \$	4,200.00	\$	2,561.97	\$ 1,638.03	39.00%	AB	\$	50,891.20	70.58%
8 MUÑEQUERAS DIADORA X2	55 \$	3,850.00	\$	2,623.47	\$ 1,226.53	31.86%	CD	\$	52,117.73	72.28%
9 ORGANIZADOR DEL ÁRBITRO	9 \$	3,510.00	\$	2,141.07	\$ 1,368.93	39.00%	AB	\$	53,486.66	74.18%
10 SILBATO FOX40 SONIK BLAST C/CORREA	8 \$	3,200.00	\$	2,071.98	\$ 1,128.02	35.25%	CD	\$	54,614.68	75.74%
11 BOLSO DIADORA PREMIUM	4 \$	3,160.00	\$	2,027.58	\$ 1,132.42	35.84%	CD	\$	55,747.10	77.31%
12 ZAPATILLAS RUNNING DIADORA	3 \$	2,970.00	\$	1,811.68	\$ 1,158.32	39.00%	CB	\$	56,905.42	78.92%
13 LIBRO REGLAS JUEGO FIFA 2017/2018	14 \$	2,800.00	\$	2,127.98	\$ 672.02	24.00%	CD	\$	57,577.45	79.85%
14 EQUIPO COMPLETO ÁRBITRO OFERTA	5 \$	2,450.00	\$	1,494.48	\$ 955.52	39.00%	CB	\$	58,532.96	81.17%
15 SHORT DIADORA C/VIVO AMARILLO	6 \$	2,340.00	\$	1,427.38	\$ 912.62	39.00%	CB	\$	59,445.58	82.44%
16 SHORT DIADORA	5 \$	2,250.00	\$	1,347.48	\$ 902.52	40.11%	CB	\$	60,348.10	83.69%
17 CAMPERA TÉRMICA DIADORA	1 \$	1,900.00	\$	1,158.99	\$ 741.01	39.00%	CB	\$	61,089.11	84.72%
18 RELOJ ADIDAS	1 \$	1,900.00	\$	1,158.99	\$ 741.01	39.00%	CB	\$	61,830.13	85.75%
19 CAMISETA ÁRBITRO ATHIX AFA AAA	2 \$	1,780.00	\$	1,115.79	\$ 664.21	37.32%	CB	\$	62,494.34	86.67%
20 CAMISETA DIADORA AFA SADRA PREMIER	2 \$	1,780.00	\$	1,115.79	\$ 664.21	37.32%	CB	\$	63,158.55	87.59%
21 SILBATO ACME	4 \$	1,600.00	\$	975.99	\$ 624.01	39.00%	CB	\$	63,782.57	88.46%
22 TARJETAS PERSONALIZADAS X 10	4 \$	*		975.99	624.01	39.00%		\$	64,406.58	89.32%
23 CAMISETA DIADORA OFERTA	4 \$			951.59	608.41	39.00%		\$	65,014.99	90.16%
24 CAMISETA NIÑOS	5 \$			884.49	565.51	39.00%		\$	65,580.50	90.95%
25 TARJETAS ÁRBITROS LOGOS COLOR (AFA SADRA AAA CFFA)	23 \$			956.79	423.21	30.67%		\$	66,003.71	91.54%
26 CAMISETA REGLA 18	2 \$	*		756.39	483.61	39.00%		\$	66,487.32	92.21%
27 INFLADOR FOX40 + SILBATO SONIK BLAST	2 \$			911.99	288.01	24.00%		\$	66,775.33	92.61%
28 SILBATO FOX40 EPIK C/PROTECTOR BUCAL	4 \$			707.59	452.41	39.00%		\$	67,227.74	93.23%
29 MONEDAS DE SORTEO ÁRBITROS	22 \$	*		780.99	319.01	29.00%		\$	67,546.75	93.68%
30 SILBATO FOX40 SHARX C/CORREA	3 \$			730.49	319.51	30.43%		\$	67,866.25	94.12%
31 ORGANIZADOR DE INDUMENTARIA	3 \$	*		700.49	349.51	33.29%		\$	68,215.76	94.60%
32 EQUIPO COMPLETO DIADORA OFERTA	1 \$			603.89	386.11	39.00%		\$	68,601.87	95.14%
33 CAMISETA DIADORA 2014/2015 LIQUIDACIÓN	2 \$			597.79	382.21	39.00%		\$	68,984.08	95.67%
34 BOLSO REGLA 18 35 BOTINES DIADORA	1 \$ 1 \$			481.89 481.89	308.11 308.11	39.00% 39.00%		\$ \$	69,292.18 69,600.29	96.10% 96.52%
36 REMERA ENTRENAMIENTO	2 \$			402.60	257.40	39.00%		\$	69,857.69	96.32%
37 SILBATO FOX40 EPIK	2 \$			460.40	179.60	28.06%		\$	70,037.30	97.13%
38 AEROSOL SEÑALADOR DISTANCIA PARA ÁRBITROS	9 \$			429.30	200.70	31.86%		\$	70,238.00	97.41%
39 LIBRO REGLAS FUTSAL FIFA	3 \$			456.00	144.00	24.00%		\$	70,382.01	97.61%
40 TARJETAS ÁRBITRO LOGOS VARIOS	12 \$			426.00	174.00	29.00%		\$	70,556.01	97.85%
41 CAMISETA DIADORA 2015/2016 LIQUIDACIÓN	1 \$			359.90	230.10	39.00%		\$	70,786.12	98.17%
42 ORGANIZADOR DE INDUMENTARIA TRANSPARENTE	2 \$			423.80	156.20	26.93%		\$	70,942.32	98.38%
43 PORTA TARJETAS	5 \$			410.50	139.50	25.36%		\$	71,081.82	98.58%
44 REMERA DIADORA RUNNING	1 \$			298.90	191.10	39.00%		\$	71,272.93	98.84%
45 CALZA CORTA DIADORA	1 \$			244.00	156.00	39.00%		\$	71,428.93	99.06%
46 REMERA ATHIX	1 \$			237.90	152.10	39.00%	СВ	\$	71,581.03	99.27%
47 BANDERINES DRB AMATEUR	1 \$			207.40	132.60	39.00%		\$	71,713.64	99.45%
48 SILBATO FOX40 CLASSIC	2 \$	300.00	\$	293.00	\$ 7.00	2.33%	CD	\$	71,720.64	99.46%
49 SILBATO FOX40 PEARL	2 \$	300.00	\$	293.00	\$ 7.00	2.33%	CD	\$	71,727.64	99.47%
50 SUDADERA TRAINING AFA	1 \$	260.00	\$	158.60	\$ 101.40	39.00%	CB	\$	71,829.04	99.61%
51 MUÑEQUERA C/SOGA PARA SILBATO REGLA 18	2 \$	220.00	\$	170.20	\$ 49.80	22.64%	CD	\$	71,878.84	99.68%
52 LLA VERO CAMISETA ÁRBITRO	6 \$	180.00	\$	109.80	\$ 70.20	39.00%	CB	\$	71,949.05	99.78%
53 TARJETA AZUL	5 \$	150.00	\$	91.50	\$ 58.50	39.00%	CB	\$	72,007.55	99.86%
54 LLA VERO TARJETA	5 \$	100.00	\$	61.00	\$ 39.00	39.00%	CB	\$	72,046.55	99.92%
55 PIN PARA SACO ÁRBITROS	1 \$	90.00	\$	69.90	\$ 20.10	22.33%	CD	\$	72,066.65	99.94%
56 MONEDA SORTEO METAL	1 \$	80.00	\$	66.80	\$ 13.20	16.50%	CD	\$	72,079.85	99.96%
57 PERSONALIZAR CAMISETA	1 \$		\$	42.70	\$ 27.30	39.00%	СВ	\$	72,107.15	100.00%
TOTAL	\$	193,430.00	\$ 1	121,322.85	\$ 72,107.15	37.28%				

a. Pantallas de analítica web

I. Visitas por país

País	Sesiones	% Sesiones
1. 🚾 Argentina	4.860	89,98 %
2. L Chile	228	4,22 %
3. Æ Uruguay	77	1,43 %
4. United States	38	0,70 %
5. Spain	35	0,65 %
6. = Paraguay	22	0,41 %
7. Colombia	21	0,39 %
8. S Brazil	18	0,33 %
9. • Mexico	17	0,31 %
10. Ecuador	10	0,19 %
		ver todo el inform

II. Visitas por dispositivo



III. Visitar por plataforma

Sistema operativo	Sesiones	% Sesiones
. Android	3.656	93,08 9
2. ios	165	4,20 %
3. Windows Phone	78	1,99 %
4. Windows	16	0,41 %
5. (not set)	5	0,13 %
6. BlackBerry	4	0,10 %
7. Linux	3	0,08 %
8. Samsung	1	0,03 %

IV. Visitas por horario

