



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Estudios de Posgrado

ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

Plan de Marketing para duplicar las ventas de la tienda física y virtual HOCBY en el mercado de hockey y rugby en 2021

AUTOR: MATIAS PAGANO

DIRECTORAS: CECILIA MALOSETTI Y LAURA SCARDAMAGLIA

4 DE DICIEMBRE DE 2020



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Agradecimientos

Quiero agradecer a la Universidad de Buenos Aires por darme la oportunidad de estudiar y desarrollarme en esta gran institución. A todos los profesores, a las tutoras Cecilia y Laura y a los directores del posgrado por su dedicación y esfuerzo en la enseñanza. A mis compañeros, los cuales hicieron que las clases sean más enriquecedoras y entretenidas por las experiencias compartidas. Por último, a mi familia y amigos por su apoyo durante estos dos años de esfuerzo.



Resumen

En el presente trabajo se realiza un análisis de la organización HOCBY, la cual se especializa en la comercialización de productos de hockey y rugby, para la posterior realización de un plan de marketing que permita duplicar sus ventas en el año 2021. Este análisis se apoya tanto en fuentes primarias como secundarias. En el primer caso se trata de una investigación cuantitativa en base a un cuestionario de realización propia y en el segundo caso de artículos, sitios web, datos de mercado, investigaciones y libros que aportan información de relevancia para el trabajo en cuestión.

El análisis abarca la situación actual del país en relación con la actividad que lleva a cabo la organización, su situación política, económica, sociocultural, demográfico, tecnológica y ambiental; el mercado, el consumidor, la competencia y la propia organización considerando entre otras variables sus precios, productos ofrecidos, distribución y promoción.

A partir de este estudio y del diagnóstico FODA se ideó un plan estratégico y acciones de marketing que van a permitir alcanzar los objetivos planteados. Asimismo, se realizó un presupuesto teniendo en cuenta todas las acciones que se pretenden realizar, un estado de resultados esperado y el posterior cálculo del retorno a la inversión de marketing para poder calcular si se justifica el esfuerzo a realizar.

Para finalizar, se agregó una sección de discusión abierta en la que a modo de conclusión se agregaron algunas consideraciones que se tendrán en cuenta para futuros planes de marketing.

Palabras clave: análisis – HOCBY - Hockey – Rugby - plan de marketing - E-commerce



Índice

Agradecimientos.....	2
Resumen	3
1. Justificación.....	7
2. Planteamiento del tema/problema	11
3. Objetivos	12
3.1 Objetivo general	12
3.2 Objetivos específicos.....	12
4. Análisis de la situación.....	13
4.1 Análisis PESTEL.....	13
4.1.1 Político Legal.....	13
4.1.2 Político Económico	14
4.1.3 Sociocultural.....	16
4.1.4 Demográfico	17
4.1.5 Tecnológico	17
4.1.6 Ambiental	18
4.2 Análisis de Mercado	19
4.2.1 Categoría de producto en que opera	19
4.2.2 Dimensión de Mercado.....	21
4.2.3 Análisis de Market Share (<i>volumen - facturación</i>).....	22
4.2.4 Tendencias de Mercado	22
4.3 Análisis del Consumidor	24
4.3.1 Portarretrato del Consumidor	24
4.3.2 Insight de consumidor	24
4.3.3 Brand Equity (posicionamiento actual).....	25
4.4 Análisis de la Competencia	27
4.4.1 Descripción de la competencia.....	27
4.4.2 Posicionamiento relativo	28
4.4.3 Análisis de porfolio de productos.....	29
4.4.4 Análisis de Price Index.....	30
4.4.5 Análisis de Distribución	31
4.4.6 Análisis de Comunicación y medios	32
4.4.7 Ventajas Competitivas.....	33
4.5 Análisis de la Organización.....	33



4.5.1	Análisis de porfolio de productos.....	34
4.5.2	Políticas de precio: Posicionamiento de precio actual	35
4.5.3	Análisis de Canales de Distribución.....	35
5.	Diagnóstico.....	37
5.1	Análisis FODA de la organización HOCBY	37
5.1.1	Fortalezas	37
5.1.2	Oportunidades	37
5.1.3	Debilidades	38
5.1.4	Amenazas	38
5.1.5	Principales conclusiones.....	38
6.	Marco referencial	40
6.1	Definición de marketing	40
6.2	Plan de marketing	40
6.3	Comercio Electrónico	42
6.4	Retail Marketing	43
6.5	Hockey.....	44
6.6	Rugby	45
7.	Objetivos de Negocio	46
6.1	Bases estratégicas	46
6.1.1	Visión	46
6.1.2	Misión.....	46
6.1.3	Valores.....	46
6.1.4	Políticas	47
6.2	Objetivos Estratégicos	48
6.2.1	Objetivos de Negocio	48
6.2.2	Objetivos Específicos	48
6.2.3	KPI´s.....	49
	Tablero con indicadores estratégicos.....	49
	Tablero con indicadores operativos.....	50
8.	Investigación	51
8.1	Brief de investigación.....	51
8.2	Cuestionario.....	52
8.3	Análisis e interpretación de datos.....	53
	Conclusiones de la investigación.....	60



9.	Estrategia.....	61
9.1	Posicionamiento de Marca	63
9.1.1	Segmentación y Target.....	63
9.1.2	Portarretrato del consumidor	63
9.1.3	Estructura de Insight de consumidor	64
9.1.4	Propósito de Marca / Posicionamiento Declarado.....	64
9.1.5	Personalidad y tono	64
9.1.6	Escalera de Beneficios.....	64
10.	Marketing Mix.....	66
10.1	Producto.....	66
10.2	Precio.....	66
10.3	Distribución	67
10.4	Promoción.....	68
11.	Estrategia de Comunicación.....	70
11.1	Objetivos de comunicación	70
11.2	Ejes comunicacionales.....	70
11.3	Estrategia de Contenido.....	70
12.	Modo de acción (plan táctico).....	71
12.1	Customer Journey Map.....	71
12.2	Diagrama Gantt	79
13.	Presupuesto de Marketing	81
13.1	Presupuesto anual del plan de marketing	81
13.2	Cálculo del retorno de inversión de marketing (ROMI)	82
13.3	Estado de resultados	82
13.4	Herramientas de Seguimiento y control	83
	Tablero con indicadores estratégicos.....	83
	Tablero con indicadores operativos.....	84
14.	Consideraciones Finales	85
	Discusión abierta	85
15.	Referencias bibliográficas y bibliografía	87



1. Justificación

La elección del tema se basó en un desafío al cual nos enfrentamos en el comercio de artículos deportivos de hockey y rugby. Se trata de cómo seguir creciendo en un mercado tan competitivo, con pocas posibilidades de diferenciarse y cuando todos los vendedores tienen la posibilidad de vender los mismos productos. Para los consumidores es de vital importancia tener la certeza de que la compra que hacen es la correcta. Por esta razón, cuando el producto tiene un precio elevado, por lo general un palo de hockey o botines de rugby, lleva a los consumidores a buscar los mejores precios y a consultar por lo menos cuatro fuentes de información en redes sociales, motores de búsqueda y páginas de la marca antes de la compra. A continuación, se va a describir el contexto en el que se encuentra la organización para poder entender su situación actual y lo que se quiere lograr con el plan de marketing.

El 19 de marzo del año 2020 como consecuencia de la pandemia del Coronavirus (Covid-19) se decretó en el país el aislamiento social, preventivo y obligatorio, lo que llevó a la suspensión de las actividades deportivas por completo. Esto afectó el consumo de artículos deportivos, el cual disminuyó considerablemente en deportes como el fútbol, hockey y rugby, pero tuvo un crecimiento en artículos que permiten ejercitarse desde los hogares, como colchonetas, mancuernas y barras. Estos se venden principalmente mediante plataformas online y Marketplace y se entregan a domicilio.

De acuerdo con los últimos datos disponibles de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (en adelante CACE) se pudo observar un crecimiento del 56% de facturación en el primer semestre de 2019 con respecto al mismo periodo del año pasado en el comercio online. El e-commerce en la Argentina facturó \$ 152.619 millones de pesos y se vendieron 56.5 millones de productos a través de 41.9 millones de órdenes de compra (*Crece el eCommerce en el primer semestre del año*, 2019). HOCBY (Organización que se va a analizar en el trabajo, más adelante se va a describir en detalle). registró un crecimiento superior al del mercado comparando el primer semestre de ese año, de un 66%, en el rubro online. Pasó de facturar \$1.235.845 de pesos en el primer semestre del 2018 a \$2.054.403 de pesos en el primer semestre del 2019. Es decir, HOCBY en situación normal previa a la pandemia pudo crecer por encima del promedio del e-commerce de Argentina. En cuanto al primer semestre del año 2020, la



facturación de HOCBY disminuyó un 35%, es decir, facturó \$1.335.362. Esto se debe al efecto antes mencionado de la cuarentena.

Como se puede observar en el estudio realizado por la CACE, la tendencia del crecimiento del e-commerce se debe a que hay un aumento en el tráfico, un 20% más que el primer semestre de 2018, llegando a las 2.1 millones de sesiones. Esto se debe a, entre otros factores, la confianza y la rapidez en realizar este tipo de compras. Se utilizan cada vez más los teléfonos móviles tanto para buscar como para realizar las transacciones. El tráfico a través de esta herramienta fue de un 71% del total de los distintos dispositivos electrónicos, mientras que las compras efectuadas representaron un 50% en la primera mitad del año 2019 (*Crece el eCommerce en el primer semestre del año, 2019*). Además, se han acelerado los tiempos de todo el proceso, tanto por parte de los distintos vendedores como de las plataformas, mejorando la satisfacción del consumidor. Asimismo, los consumidores tienen cada vez más asimilado el proceso de compra por lo que les resulta poco desgastante, sencillo y rápido comprar por internet.

Por lo tanto, estos datos indicarían que es importante poner foco en la comunicación y adaptar la página para los dispositivos móviles, aspecto que HOCBY no tiene plenamente en cuenta hasta el momento. Además, se deberá aprovechar los beneficios de que el cliente es nativo o se maneja bien con las compras por internet para vender más por este medio.

La categoría de artículos deportivos y fitness tuvo un crecimiento constante desde hace 5 años. La facturación pasó de 1.900 millones de pesos en 2014 a 8.560 millones de pesos en 2018, lo cual representa un 52% más con respecto al año pasado (*Estudio anual de comercio electrónico Argentina 2018*). Además, en el año 2018 fue la tercera categoría más comprada, una de las diez categorías más buscadas en el Hot Sale (Es una acción que reúne a las principales tiendas online de la Argentina que ofrecen promociones y descuentos exclusivos en sus productos y servicios durante tres días en mayo) y en el Cyber Monday (es el lunes siguiente del Día de Acción de Gracias en los Estados Unidos, y que se realiza tras el «viernes negro», es el día creado por las empresas para persuadir a la gente a comprar por internet) del mismo año estuvo entre el top diez de las categorías con más facturación y con más unidades vendidas. Dentro de artículos deportivos y fitness, hockey representa el 1,02% y rugby el 0,47% de la facturación. Por lo tanto, las ventas de hockey fueron de \$176.150.124 y las de rugby de \$79.575.700 en el año 2019.



El segmento de clientes potenciales de hockey está compuesto por alrededor de 150.000 jugadores federados asociados a la Confederación Argentina de Hockey, más 150.000 no federados, que juegan en ligas regionales, mami hockey y colegios, a los que también se pueden sumar los entrenadores. La gran mayoría de este segmento está compuesto por mujeres, ya que representan el 84% del total. Por el lado de rugby, el número de jugadores totales registrados es de 79.000, sumando las distintas uniones del país. De este total, el rugby infantil, esto es hasta 14 años, reúne cerca de 60 mil chicos, contemplando rugby masculino y femenino. La proporción de hombres y mujeres es de aproximadamente 93% y 7%, respectivamente. Se suman también entrenadores, preparadores físicos y exjugadores que están alejados de la actividad pero que siguen yendo a ver partidos y compran indumentaria de rugby.

Como principal competencia se puede considerar a las demás tiendas que se especializan en hockey o rugby. La forma de diferenciación se centra en la variedad del surtido de los productos y la calidad de atención. En cuanto al precio, se puede observar que no hay una diferencia notable entre los competidores. Por otro lado, se encuentran las tiendas multideporte como Dexter, Netshoes y Solodeportes, las cuales no cuentan con tanta variedad de productos o marcas y el conocimiento y asesoramiento no es tan elevado en deportes como el hockey y rugby. Por esta razón los clientes no suelen recurrir en primer lugar a estas tiendas.

La organización se llama HOCBY, es una PYME familiar que trabaja como distribuidor mayorista y minorista de artículos deportivos de hockey y rugby. Comenzó siendo una tienda multimarca con proveedores locales, vendiendo a través de su tienda online y MercadoLibre a todo el país. En la actualidad importan y distribuyen las marcas de hockey Harrow y Princess; y la marca OPRO de protectores bucales, aunque comercializan otras marcas, como Adidas, Brabo, Canterbury, Dita, Flash, Gilbert, Grays, HR, Malik, Osaka, Raccoon y TK. Ofrecen atención al cliente en un showroom, ubicado en José Ingenieros 3301, Beccar, en donde exhiben todos los productos, se los asesora y aconseja en la elección del producto adecuado a aquellos que siguen prefiriendo realizar compras offline. Al estar cerca de Panamericana y Avenida Márquez, se encuentra en una zona de fácil acceso tanto para autos y motos como para el transporte público. Los horarios de atención al público son de 11:30 a 19:30 de lunes a viernes y 11:00 a 15:00 los sábados. La idea es que los clientes tengan la posibilidad de pasar durante la semana por el showroom luego del horario de trabajo o colegio y los sábados antes de los partidos por alguna compra de último momento. También pueden llamar al número de atención



telefónica por cualquier consulta por el estado de su compra, cómo realizar una devolución o preguntar si hay stock disponible de un producto en particular.

Es MercadoLíder Platinum, la categoría más alta como vendedor en MercadoLibre, ya que cumple todos los requisitos necesarios en los últimos tres meses que se tienen en cuenta para la medición. Esto es tener trescientas cuarenta ventas concretadas o más y \$1.000.000 o más de facturación total en un período de los tres meses anteriores más el mes de curso, además de tener más de cuatro meses de antigüedad en Mercado Libre, reputación color verde (desempeño del vendedor considerando tres variables: ventas con reclamos, tiempo de despacho y ventas canceladas) y menos del 1% de reclamos en mediación. En cuanto al mix de ventas de HOBY, se pudo observar que el porcentaje de ventas online está en aumento con respecto a las ventas mayorista y del showroom. En el año 2018, el mix de ventas fue un 58% online, 14% showroom y un 28% mayorista, en 2019 fue 71% online, 14% showroom y 15% mayorista. Mientras que en el año 2020 la proporción es 81% online, 12% showroom y 7% mayorista, que se debe a que se pudo tener atención al cliente sólo hasta el 19 de marzo y a que los clientes mayoristas decidieron, ante la baja de consumo, frenar la compra de los productos por lo que las ventas se centraron más en el canal online.

La realización de este proyecto podría aportar mucho a la organización, tanto como punto de partida para analizar la situación en que se encuentra la misma y para idear un plan de marketing que permita mejorar el volumen de ventas y volver a crecer a un ritmo elevado una vez que vuelva la actividad deportiva. La motivación para realizar este trabajo es poder aplicar lo aprendido en la Especialización en Dirección Estratégica de Marketing y llevarlo a la práctica, agregando valor al negocio familiar.



2. Planteamiento del tema/problema

Si bien el negocio creció a buen ritmo en los primeros dos años, se corre el riesgo de llegar a punto de estancamiento. Por esta razón se van a intentar responder las siguientes preguntas problematizantes para poder tomar las decisiones necesarias y así seguir creciendo a buen ritmo una vez que vuelvan a la normalidad las actividades deportivas.

- ¿Dónde y cuáles son las oportunidades de crecimiento? ¿Agregando más marcas? ¿Agregando otro tipo de producto? ¿Mejorar los precios?
- ¿Mejorar la comunicación? ¿Qué y cómo se debe comunicar al consumidor?
- ¿Mejorar la experiencia de compra física y virtual?
- ¿Cómo diferenciarse de la competencia?
- ¿Qué productos puedo potenciar en temporada baja?
- ¿Cómo adaptar el negocio a los cambios que se produjeron por la pandemia?



3. Objetivos

3.1 Objetivo general

- Realizar un plan de Marketing para duplicar las ventas totales de la tienda física y virtual de HOCBY en el mercado de hockey y rugby en 2021.

3.2 Objetivos específicos

- Incrementar un 40% la base de clientes en el año 2021.
- Optimizar la tasa de conversión de 6% a 10% para 2021.
- Realizar una estrategia de posicionamiento para lograr diferenciarse de la competencia.



4. Análisis de la situación

4.1 Análisis PESTEL

4.1.1 Político Legal

Argentina se caracteriza por su inestabilidad política, que se puede observar en las manifestaciones, paros, la propensión a un cambio de gobierno y a los cambios frecuentes y abruptos de las leyes y políticas. A esta inestabilidad se le suma la baja credibilidad que tiene no sólo del resto del mundo sino de los mismos argentinos. Esto se debe a que suele haber mucha incertidumbre de las instituciones, de la dirigencia política y del futuro en general, por las promesas incumplidas, los innumerables casos de corrupción e inoperancia.

En cuanto a las políticas y las reglas de juego, se puede decir que no son consistentes a lo largo del tiempo, las cuales son muy importantes para reducir el nivel de incertidumbre. Con respecto a esto Manuel Calderón afirma que:

El gobierno tiene un rol clave en este sentido: las leyes que declaran cumplir y hacen cumplir, las promesas que mantienen, los anuncios y acuerdos que respetan contribuyen a construir reputación y un ambiente confiable, que hace que todos pasemos a estar más pendientes del largo plazo que del corto plazo («Compromiso, credibilidad y crecimiento», 2020).

Un ejemplo de estas medidas que afecta nuestro negocio es el régimen de licencias no automáticas a la hora de importar. No está claro cuál es el criterio que utilizan para aprobar o no el permiso de importación, el cual cambia según el gobierno y funcionario de turno. Los palos de hockey, por ejemplo, a pesar de no contar con fabricantes locales a los que el gobierno buscaría proteger, deben ser aprobados por la Secretaría de Comercio.

Por otro lado, el grado de intervención por parte del estado en la economía es alto. En áreas como políticas de impuestos, Argentina se encuentra en el segundo puesto de tasa impositiva más alta del mundo. Según un estudio de Data Driven Argentina con datos del Banco Mundial, la auditoría PwC y el FMI («Presión Impositiva sobre Pymes Industriales», 2019),



representa el 106% de la ganancia neta (antes de impuestos) de una pyme. A continuación, se detalla en el gráfico los valores de los impuestos como porcentaje de ganancia neta.

Presión Impositiva sobre Empresas (Impuestos y Contribuciones como % de la Ganancia Neta)

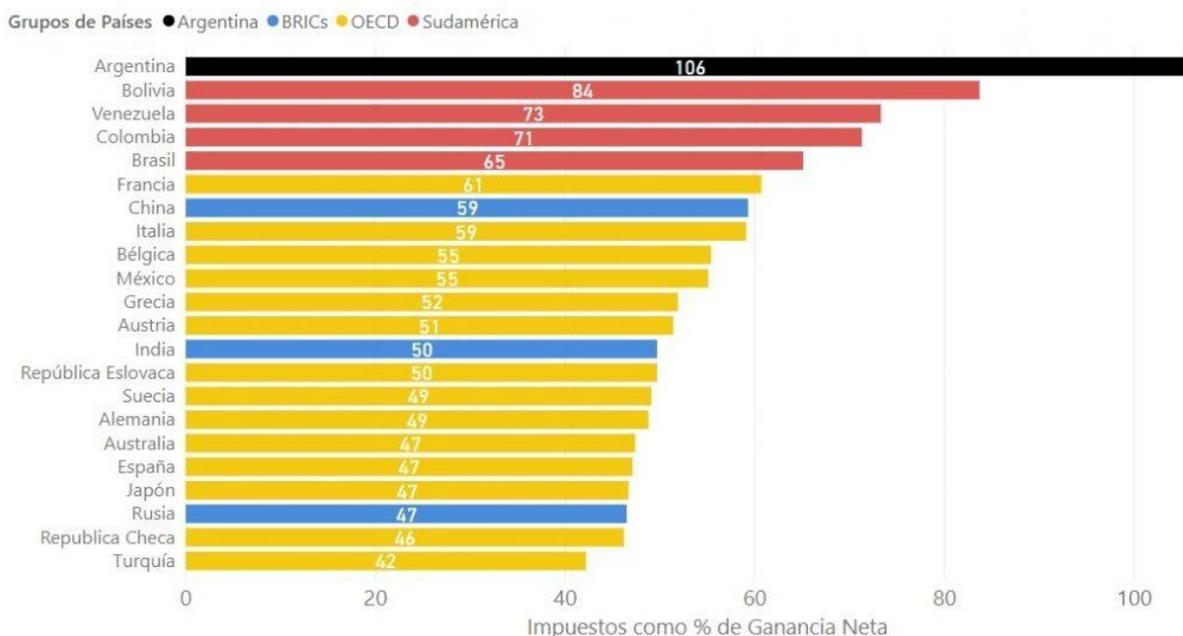


Figura 1. Presión impositiva sobre empresas. Recuperado de: <https://datadriven.com.ar/2019/12/presion-impositiva-sobre-pymes-industriales/>

Los principales tributos que afrontan las pequeñas y medianas empresas, ubicadas en la provincia de Buenos Aires son: el IVA (21%), IIBB (3,5%), el impuesto al cheque o crédito/débito bancario (1,2%) y el impuesto a las ganancias (hasta 35%). Esto disminuye la rentabilidad de todas las compañías, por lo que deberían subir sus precios para mejorarla y en consecuencia restringirían el consumo.

4.1.2 Político Económico

La economía argentina de los últimos 70 años está caracterizada por su gran inestabilidad. Desde 1950, Argentina ha pasado 33% del tiempo en recesión —el segundo porcentaje más elevado en el mundo, detrás de la República Democrática del Congo, según el Banco Mundial (*Política y economía Argentina*, 2020). Analizando el desarrollo del



crecimiento del PIB de Argentina de los últimos 30 años, se puede observar que el mismo fue extremadamente irregular, con grandes caídas y crecimientos luego de una crisis.



Figura 2. Crecimiento del PIB (% Anual) - Argentina. Recuperado de: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=AR>

En consecuencia, las empresas definen su estructura humana, productiva o comercial para poder subsistir durante las crisis, y no se arriesgan para estructurarse en las etapas de crecimiento de la actividad económica y padecer aún más la siguiente crisis. Asimismo, el consumidor ante el menor indicio de una futura crisis toma una actitud de reducir sus gastos y ahorrar. Esto hace que la operación de la empresa no sea eficiente y no pueda alcanzar el potencial de crecimiento que puede tener. Por este, entre otros factores, el crecimiento de HOBY no ha sido el más eficiente.



4.1.3 Sociocultural

Hace varios años se viene desarrollando una tendencia a llevar una vida más saludable, ya sea con una mejor alimentación o realizando actividad física con regularidad. Hoy en día esta tendencia paso a ser una costumbre en la sociedad argentina. De acuerdo con una encuesta realizada a una muestra de 23 mil casos por la consultora GfK en los 17 países más importantes de cada región, Argentina se encuentra dentro del top 5 mundial de los países con mayor cantidad de gente realizando actividad física (*Estudio Global GfK, 2017*). Y la tendencia es creciente: los argentinos se ubican en el cuarto puesto de crecimiento de dichas actividades respecto a 2014.

Este incremento de la actividad deportiva se puede observar en los dos deportes más importantes a los que atendemos, el hockey y el rugby. En gran medida por el éxito de ambos deportes a nivel de selección y a que se expandió a practicar en más colegios y campos de deportes municipales. De acuerdo con la página web de la Unión de Rugby Argentino:

En los últimos diez años, la cantidad de jugadores en todas las divisiones aumentó un 80%. Durante la década anterior, el crecimiento había sido del 30%. En el año 2018, había anotados 70.479 jugadores de rugby de diferentes clubes y uniones. El objetivo de la Unión Argentina de Rugby es que para fines de 2020 sean más de 79 mil, un crecimiento aproximado del 12%. («El crecimiento del rugby argentino, en números», 2019)

Mientras que por el lado del hockey la Confederación Argentina de Hockey (CAH), tiene aproximadamente a unos 150.000 jugadores y jugadoras federados en todo el país a febrero de 2020, mayoritariamente mujeres, un 62% más de los que estaban registrados en el año 2011, cuando sumaban 93.600 deportistas.

Hay que destacar también que ambos deportes están dejando de ser vistos como exclusivos para las clases sociales alta y media, y cada vez más son percibidos como herramientas claves para la inclusión de personas provenientes de distintos ambientes, mediante la enseñanza de los valores de estos deportes. Un ejemplo es el de los Espartanos, una



organización sin fines de lucro que a través de los valores del rugby y el dictado de cursos para mejorar las oportunidades laborales han logrado disminuir la reincidencia del delito de presos liberados.

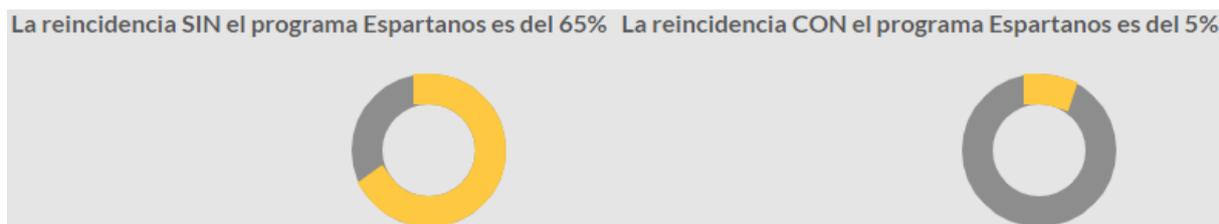


Figura 3. Índices de reincidencia. Recuperado de: <https://www.fundacionespartanos.org/nosotros/>

4.1.4 Demográfico

La distribución demográfica de nuestro público objetivo es amplia, ya que se vende a todo el país a través de la tienda online y MercadoLibre. Por otro lado, las personas que se encuentran a una distancia relativamente cercana al local suelen visitarlo para sacarse dudas, probarse el producto o ver otras opciones. La razón por la que suelen visitar la tienda es por la falta de opciones de este tipo en su localidad o porque aprovechan algún viaje a Buenos Aires para realizar la compra y así ahorrarse el envío.

Los productos comercializados son tanto para mujeres como hombres y de todas las edades, abarcando las categorías infantiles, juveniles, mayores y veteranos. Los usuarios de los productos son más que nada chicos y jóvenes, mientras que los compradores suelen ser los padres de los jugadores, los mismos jugadores o algún conocido que quiere hacer un regalo. Por eso es por lo que el conocimiento de lo que quieren o necesitan comprar varía mucho y por lo tanto varía el nivel de asesoramiento necesario. Con respecto a los niveles de ingreso se puede deducir que es muy variado, habiendo casos en los que piden un descuento para poder costear el producto y otros que pueden comprar los productos más costosos.

4.1.5 Tecnológico

Con excepción de la indumentaria, la mayoría de los productos comercializados son importados debido a que no hay fábricas que produzcan dichos productos en Argentina. En el



caso de los palos de hockey la mayoría se hace en Pakistán, mientras que el calzado tanto de rugby como de hockey se produce en China, Taiwán o Vietnam, aunque el desarrollo de nuevas tecnologías y diseño se realiza en E.E.U.U., Europa o Japón. Por esta razón la variable tecnológica depende mucho de la investigación y desarrollo de otros países para mejorar la performance y calidad de los productos.

4.1.6 Ambiental

Como consecuencia de la pandemia del Coronavirus (Covid-19) se ha decretado en el país el aislamiento social, preventivo y obligatorio como medida para frenar la propagación del virus y para que el gobierno pueda prepararse para que todas las actividades puedan volver a la normalidad. A través del DNU, el día 19 de marzo, se obligó a la población a permanecer en sus hogares habituales, quedando prohibido desplazarse para ir a trabajar. Quedaron exceptuadas únicamente las salidas para realizar compras esenciales como alimentos, artículos de limpieza y medicamentos. En un principio, se fijó un período de 12 días de aislamiento social y obligatorio pero el mismo siguió alargándose. La cuarentena tiene fecha de finalización, pero se suele extender de acuerdo al avance del virus y se anuncia en el sitio oficial del gobierno (*Coronavirus*, 2020).

Las consecuencias de este virus y del aislamiento ha impactado a nuestro negocio, no por imposibilidad de poder vender, más allá de los primeros 30 días de la cuarentena los cuales no hubo permiso de circulación, sino por disminución de la demanda debido a la suspensión de las actividades deportivas. Esto reduce en gran medida las ventas de artículos deportivos, como es el caso de palos de hockey, botines, pelotas y ropa de entrenamiento que suelen reponerse durante todo el año.



4.2 Análisis de Mercado

4.2.1 Categoría de producto en que opera

HOCBY opera en la categoría de productos deportivos para hockey y para rugby. El surtido que ofrece está compuesto por los artículos necesarios para practicar estos deportes. Se puede enumerar palos de hockey, bolsos y mochilas porta palos, zapatillas de hockey, canilleras, guantes, protectores bucales, bochas, grips, cubre grip e indumentaria. En el caso de rugby se comercializan botines, protectores bucales, indumentaria, cascos, hombreras, vendas, pelotas, bolsos, silbato y caramañolas.

Dado que el surtido es amplio nos centraremos en analizar los productos que generan mayor facturación en cada deporte y con los que contamos con datos más certeros, como son los palos de hockey y los botines de rugby.

La variedad y la cantidad de marcas de palos de hockey es extensa. El listado está compuesto por 30 marcas de hockey entre internacionales y locales, aunque todas importan en su gran mayoría de Pakistán. Las marcas son: Adidas, Atlas, Brabo, Balling, Dita, Drop Shot, Donnay, Ez Life, Gryphon, Grays, Harrow, JDH, Kookaburra, Malik, Mazon, Mercian, OBO, Oregon, Hockey, Osaka, Parda, Princess, Raccoon, Reves, Ritual, Roku hockey, Sons, Simbra, STX, Tk y Vlack.



Universidad de Buenos Aires
 Facultad de Ciencias Económicas
 Escuela de Estudios de Posgrado



Figura 4. Marcas de Hockey en Argentina

En cuanto a rugby, la variedad es más acotada y los proveedores de botines son en su totalidad marcas extranjeras: Adidas, Canterbury, Gilbert y Puma.



Figura 5. Marcas Importadas de Rugby a Argentina



4.2.2 Dimensión de Mercado

Al ser una categoría pequeña, no se realizan auditorías ni paneles de consumidor, ya que ninguna marca está interesada en adquirir estos servicios. Por esa razón se va a realizar una estimación de tamaño de categoría cruzando los datos disponibles. En base a los datos de importación de la aduana de palos de hockey de los últimos años, estimamos que la venta de estos fue de 69.203 unidades, que generó una facturación de \$231.213.315 durante el año 2019. Según datos recabados de MercadoLibre a través de Nubimetrics, los palos de hockey representan el 55% de facturación del total del deporte hockey. Si asumimos esta proporción como válida para el total del mercado, la venta anual de productos de hockey sería de \$420.387.845 ($\$231.213.315 / 55\%$).

Con respecto a los botines de rugby, estimamos en función a la cantidad de jugadores, cifra que asciende a 79.000, de los cuales 60.000 son jugadores infantiles. Los 19.000 restantes son el mercado potencial de botines de rugby. Esto se debe sólo las categorías mayores de 15 años pueden usar botines específicos de rugby, a saber, con tapones intercambiables de aluminio. Por necesidades y costumbre de uso, asumimos que 4 de cada 15 jugadores que conforman el equipo siguen usando botines con tapones fijo de plástico. Con lo que nuestro segmento de posibles usuarios es de 13.933 ($19.000/15*11$). Estos jugadores deben comprar en promedio dos pares al año, lo que indicaría que la cantidad de botines vendidos es de 27.866 pares por año. Considerando que el precio promedio de los botines en HOBY de 2019 fue de \$3.662,15, la venta de botines habría sido de \$102.049.509. Según datos recabados de MercadoLibre a través de Nubimetrics los botines de rugby representan el 38% de facturación del total del deporte rugby. Si asumimos esta proporción como válida para el total del mercado, la venta anual de productos de rugby sería de \$268.551.339 ($\$102.049.509 / 38\%$).

Los jugadores no considerados utilizan botines con tapones fijos de plástico que son diseñados para fútbol, con una oferta mucho más variada, tanto de marcas como de modelos y rango de precio. Estos botines se venden en cadenas y locales grandes de deporte que tienen el volumen suficiente para ser clientes directos de compañías como Adidas, Nike o Puma.



4.2.3 Análisis de Market Share (*volumen - facturación*)

Siguiendo el razonamiento anterior de enfocarnos en palos de hockey y botines de rugby que son los segmentos principales de cada deporte y de los que contamos con mejores estimaciones y considerando las ventas reales de HOCBY, estimamos el Market share en un 0,6% en volumen en ambas categorías, con un mayor porcentaje en valores en hockey, a causa del foco en palos de medio a alto valor. Estos porcentajes indicarían que el potencial de crecimiento de share es alto.

Para alcanzar el objetivo de duplicar la facturación, las estrategias deberían apuntar a mejorar el share de ambas categorías.

		Volumen	Valores
Palos Hockey	Mercado	69.203	\$ 231.213.315
	HOCBY	406	\$ 1.984.725
	Share	0,6%	0,9%
Botines Rugby	Mercado	27.866	\$ 102.049.509
	HOCBY	167	\$ 556.647
	Share	0,6%	0,5%

Tabla 6. Share Mercado en volumen y facturación de HOCBY. Tabla de elaboración propia

4.2.4 Tendencias de Mercado

De acuerdo con encuestas y estudios realizados por Tienda Nube, Influencer Marketing Hub y la CACE, las principales tendencias de mercado del año 2019 y las cuales van a crecer para 2020 son la consolidación y foco en el mobile commerce, el fortalecimiento de la omnicanalidad y el crecimiento en el uso de influencers tanto para vender como para comunicar.

A nivel global se estima que para fines del año 2020, el 50% de las ventas mundiales del comercio electrónico van a proceder del tráfico móvil (*E-book nubecommerce 2020*).



Mientras que en Argentina el 54% de las búsquedas y el 43% de las compras fueron realizadas a través de los dispositivos móviles en 2019 (*estudio-anual-comercio-electronico-2019-resumen.pdf*). Por eso es importante que en HOGBY consideremos estos datos a la hora de planificar como adaptar la tienda online y las comunicaciones para que el cliente tenga mayor facilidad y una mejor experiencia cuando esté buscando o comprando a través de este tipo de dispositivos. Un ejemplo de esto es considerar la disposición de imágenes, la descripción y la ubicación de las características de los productos para así evitar que el cliente tenga que preguntar por datos que ya están disponibles pero que no encuentra fácilmente.

Con respecto a la omnicanalidad, es esencial que todos los canales de HOGBY estén interrelacionados de manera tal de que no importe de qué canal comience la compra el cliente, lo pueda terminar en el que más le convenga. Asimismo, la integración de todos los canales de venta es una estrategia que aporta a crear una imagen de una organización más sólida y bien administrada. En promedio los clientes consultan cuatro fuentes diferentes antes de realizar la compra. Entre las fuentes más consultadas se encuentran los buscadores de página web (76%), sitios del Marketplace (50%) y sitios web de fabricantes/marcas (34%) (*estudio-anual-comercio-electronico-2019*).

Por último, el crecimiento en el uso de influencers se puede cuantificar de cierta manera si se observa el número de nuevas agencias enfocadas en marketing de influencers. De acuerdo con el informe de Influencer Marketing Hub, las 320 nuevas agencias y plataformas enfocadas en el marketing de influencers ingresaron en el mercado durante los últimos 12 meses. En 2015, había sólo 190 agencias y plataformas influencers («El Estado Del Marketing de Influencers 2019», 2019). Estos datos sumados a la creciente popularidad de las redes sociales, y la posibilidad de segmentar con gran exactitud el público objetivo, dan cuenta del potencial de los influencers como herramienta clave de comunicación. La clave está en tener una estrategia de comunicación clara para que los comunicadores publiquen con cierta periodicidad y el mensaje esté adecuado a lo que quiera comunicar la empresa. En el caso de HOGBY, los influencers que se utilizarían son jugadores de hockey y rugby, los cuales no necesariamente tienen habilidades comunicacionales o la voluntad necesaria para publicar. Por lo tanto, se debe planear una estrategia de comunicación que les facilite esto y genere valor a HOGBY.



4.3 Análisis del Consumidor

4.3.1 Portarretrato del Consumidor

El consumidor se caracteriza por tener factores demográficos y estilos de vida variados. La frecuencia con la que compra depende de la duración de los productos por su uso. En líneas generales ellos o algún familiar practican hockey o rugby, son hombres o mujeres y viven en el territorio argentino. En cuanto al nivel socio económico se puede deducir que es muy variado, habiendo casos en los que piden un descuento adicional para poder costear el producto y otros que pueden comprar los productos más costosos con una frecuencia elevada. Al ser deportes en equipo, se puede inferir que son personas que disfrutan de compartir su tiempo con otros y que son sociables. De esta manera, los integrantes del equipo suelen recomendar productos o también tiendas en las que hayan tenido una buena experiencia, el precio haya sido adecuado o quieren un producto similar. Con respecto a sus necesidades se puede decir que son las mismas, esto es, buscan productos necesarios para realizar un deporte y valora tanto la atención ofrecida como la adecuación del producto a lo que busca.

Se puede separar a este consumidor en subsegmentos. Por un lado, se puede considerar a los consumidores de entre 8 y 14 años, que son usuarios, pero no son los que realizan la compra y no siempre tienen la última palabra para la elección del producto. Por otro lado, están los consumidores que son usuarios, tienen la decisión de compra, pero no son los que realizan el pago, cuya edad es de entre 15 y 18 años aproximadamente. Y por último están los consumidores/usuarios, cuyas edades son superiores a 19 años y puede llegar hasta los 50 años aproximadamente. Estos últimos son los que realizan la decisión y la compra en su totalidad.

4.3.2 Insight de consumidor

Necesito comprar este artículo para poder jugar o entrenar, que no se encuentra con facilidad debido a la poca disponibilidad que hay y no cuento con el tiempo para ir a todos los locales.



4.3.3 Brand Equity (posicionamiento actual)

El Brand Equity de HOCBY está compuesto por un conocimiento regular de la marca dentro de las tiendas especializadas de hockey y rugby, con excepción del público de Zona Norte de Buenos Aires. Esto se debe entre otros factores a que se debió cambiar el nombre de la organización y por otro lado que MercadoLibre no fomenta tanto la visibilidad de las tiendas para que los consumidores no visiten personalmente el local y así canalizar las ventas a través de su Marketplace. Aun así, la tienda es reconocida por la calidad de atención y asesoramiento. Los indicadores disponibles lo avalan tanto en MercadoLibre por ser MercadoLíder Platinum y tener 100% de opiniones positivas, como los clientes y las calificaciones de Google My Business, con una valoración de 4.7 sobre 5 estrellas posibles.

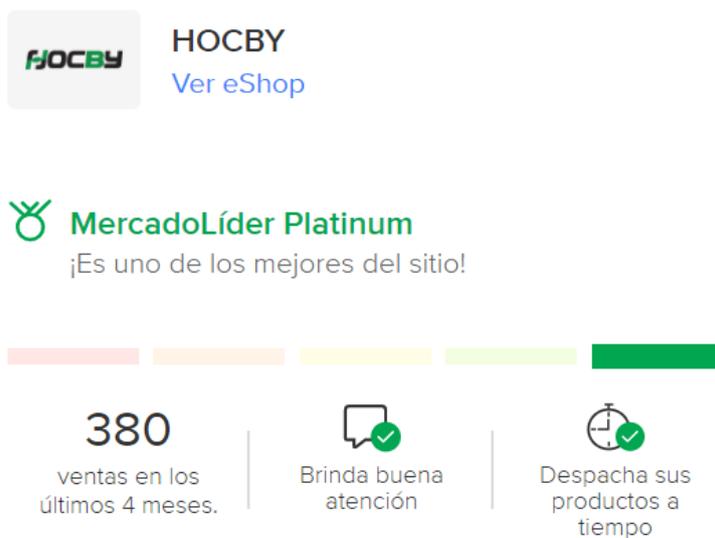


Figura 7. Indicador de calidad de atención en MercadoLibre de HOCBY

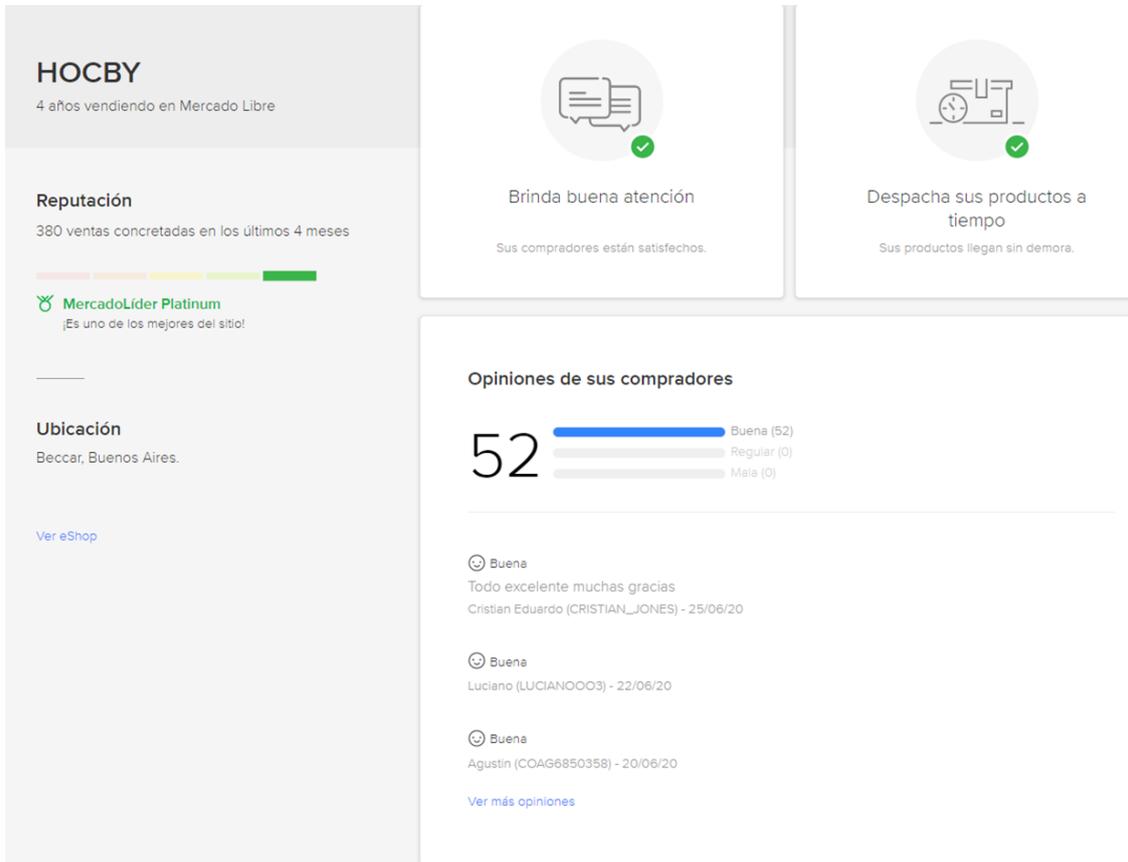


Figura 8. Indicador de las opiniones de consumidores en MercadoLibre de HOCBY



Figura 9. Calificaciones de HOCBY en Google My Business



El posicionamiento actual de HOCBY es ser un facilitador para que el cliente pueda satisfacer su necesidad de adquirir el producto ideal para ellos. El diferencial se ha construido a partir de la velocidad y la calidad de la atención ofrecida y de la buena predisposición a la resolución eficiente de los inconvenientes. Por el momento no se cuenta con una estrategia clara de posicionamiento, sino que se fue dando por las características de los empleados y la experiencia desde el punto de vista del consumidor.

4.4 Análisis de la Competencia

4.4.1 Descripción de la competencia

La competencia está conformada por tiendas especializadas en hockey o rugby, cuyo origen es el de un local físico y en su mayoría cuentan con un sitio online o venden a través de MercadoLibre. Por lo general son locales a la calle que se centran únicamente en hockey o rugby, teniendo así varias marcas para poder cubrir las expectativas de los clientes. Estos negocios son emprendimientos familiares, en el que los dueños siguen al frente de la gestión y son los principales decisores en cuanto a compras, precio, comunicación, pagos, expansiones, políticas de la empresa, cantidad de empleados y demás. Casi en su totalidad son exjugadores o jugadores que en base a sus conocimientos decidieron emprender en este negocio. El concepto de este tipo de local especializado fue traído de Europa por los dueños de The Hockey Store, quienes jugaron varias temporadas de hockey allí. Previo a esto, la modalidad de venta de los palos de calidad superior a los que se conseguían en grandes tiendas era a través de los entrenadores.

Los principales competidores del sector de hockey son, The Hockey Store, Hockey Player, Hockey House, Todo Hockey, Espacio Hockey y HR Locker. Por el lado de rugby se encuentran FllyHalf, Ingoal, As Equipamientos y las tiendas propias de las marcas como Adidas, Gilbert, Canterbury y Flash.



Competidores	Número de locales	Ubicación
The Hockey Store	9	Tortugas Open Mall, Unicenter Shopping, Plaza Oeste, Accasuso, Caballito, Belgrano, Recoleta, Rosario, Chubut
Hockey Player	5	Canning, Lomas, Núñez, Quilmes, Quilmes Centro, Quilmes QAC
Hockey House	4	Palermo, Recoleta, Belgrano, Flores
Todo Hockey	3	Palermo, Rosario, Córdoba Capital
Espacio Hockey	2	Córdoba capital, San Juan
HR Locker	1	Núñez

Figura 10. Tiendas de hockey y principales competidores de HOBY.

Como se puede observar en la tabla, la mayoría de las tiendas de hockey cuentan con varios locales ubicados en grandes centros urbanos en lo que hay una importante cantidad de clubes y jugadores. Por otro lado, las tiendas de rugby son locales únicos y necesitan sumar otros deportes para tener suficiente volumen y facturación de venta con excepción de las tiendas de marcas de rugby. Al igual que los locales de hockey, se encuentran en grandes centros urbanos y en la cercanía de clubes de rugby. Una particularidad de la competencia es que no se encuentran tiendas especializadas en los dos deportes como HOBY.

4.4.2 Posicionamiento relativo

Ninguno de los competidores comunica abiertamente el posicionamiento. Habiendo analizado los sitios y las redes sociales, las tiendas de hockey se enfocan en decir que cuentan con un surtido amplio de marcas y que son especialistas en hockey. Mientras que las tiendas de rugby no comunican nada relacionado al posicionamiento. Al tratarse de un formato relativamente nuevo, de no más de 15 años, el posicionamiento relativo aún se enfoca en diferenciarse de las grandes cadenas multideporte. Estas últimas tienen mayor capacidad de comunicación, promociones y de negociación con proveedores, que redundan en precios más bajos, pero no cuentan con el surtido ni el conocimiento en hockey y rugby por ser estos dos deportes de nicho. Estas cadenas se enfocan en deportes de alta facturación como fútbol, running y fitness, contando con una oferta casi marginal de productos de hockey y rugby.



4.4.3 Análisis de porfolio de productos

Los datos analizados indican que todas las tiendas de hockey buscan tener la mayor variedad posible de marcas. Aun así, ninguna puede o decide contar con las 30 marcas que se importan a Argentina. El motivo es diferenciarse, como se expuso con anterioridad a las grandes cadenas multideporte. Por otro lado, ninguna cuenta con la totalidad de las marcas porque deberían invertir mucho capital y tener locales de cientos de metros cuadrados. Por esa razón eligen las marcas que rotan más, por ser las más reconocidas, como es el caso de Adidas, Brabo, Dita, Grays, Malik, Osaka, Revés, Tk y Vlack.

Competidores	Marcas	Cantidad de productos
The Hockey Store	Adidas, Balling, Brabo, Dita, Grays, Malik, Osaka, Reves, Ritual, Tk, Vlack	148
Hockey Player	Adidas, Brabo, Dita, JDH, Malik, Oregon, Osaka, Reves, Ritual, Tk, Vlack, Voodoo	142
Hockey House	Adidas, Balling, Brabo, Dita, Grays, Malik, Osaka, Princess, Raccoon, Reves, Ritual, Tk, Vlack	165
Todo Hockey	Adidas, Balling, Brabo, Dita, Grays, JDH, Malik, Mercian, Obo, Oregon, Osaka, Parda, Raccoon, Reves, Ritual, Tk, Vlack, Voodoo	559
Espacio Hockey	Balling, Brabo, Dita, Grays, Gryphon, JDH, Malik, Mercian, Oregon, Osaka, Princess, Reves, Ritual, Tk, Vlack, Voodoo	435
HR Locker	Balling, Brabo, Grays, Obo, Princess, Tk, Vlack	76

Tabla 11. Marcas de hockey comercializadas por los principales competidores de HOCBY. Fuente: Elaboración propia. Los datos fueron obtenidos de las tiendas online de cada competidor.

En el caso de las tiendas de rugby, buscan tener todas las marcas para tener la mayor variedad disponible. Al ser pocas marcas hay casos en los que se puede contar con la totalidad de estas, si cuentan con el capital suficiente, como es el caso de AS Equipamientos. Las marcas con mayor distribución son Canterbury, Flash y Gilbert, que se encuentran en la mayoría de las tiendas especializadas de rugby. Por otro lado, Adidas comercializa sus productos de forma directa sólo a los 50 clientes más grandes de Argentina, los cuales rara vez manejan productos



de rugby o de hockey de esta marca. Mientras que con los productos de rugby y hockey lo hace través de un distribuidor, el cual le vende únicamente a tiendas especializadas.

Competidores	Marcas	Cantidad de productos
Fly Half	Canterbury, Imago, Flash, Kooga	86
In Goal Tienda	Canterbury, Flash, Gilbert, Kooga	95
As equipamientos	Adidas, Canterbury, Flash, Gilbert, Procer, Kooga	120
Adidas	Adidas Exclusivamente	6
Gilbert	Gilbert Exclusivamente	106
Canterbury	Canterbury Exclusivamente	44
Flash	Flash Exclusivamente	88

Tabla 12. Marcas de rugby comercializadas por los principales competidores de HOCBY. Fuente: Elaboración propia. Los datos fueron obtenidos de las tiendas online de cada competidor.

4.4.4 Análisis de Price Index

Para analizar el índice de precios se analizó un mismo producto que se comercializa en todos los locales. El gráfico muestra que la diferencia de precio es muy baja, porque en este tipo de productos el margen es bajo como para poder tener estrategias de precios muy agresivos. Además, las marcas cuidan que las tiendas mantengan los precios en el precio sugerido o por encima del mismo, para así proteger la rentabilidad de todos sus clientes. En ambas categorías las marcas suelen disponer de ofertas por liquidación de producto de temporadas anteriores, con valores que pueden llegar a ser la mitad del producto actual. En el caso de los productos de rugby la situación es similar.



Ilustración 13. Gráfico de índice de precio. Elaboración propia

4.4.5 Análisis de Distribución

La distribución física de cada una de las tiendas de hockey que conforman la competencia es la que se observa en el gráfico, estimando un universo de 50 locales en todo el país de acuerdo los datos recabados de los sitios de las distintas marcas.

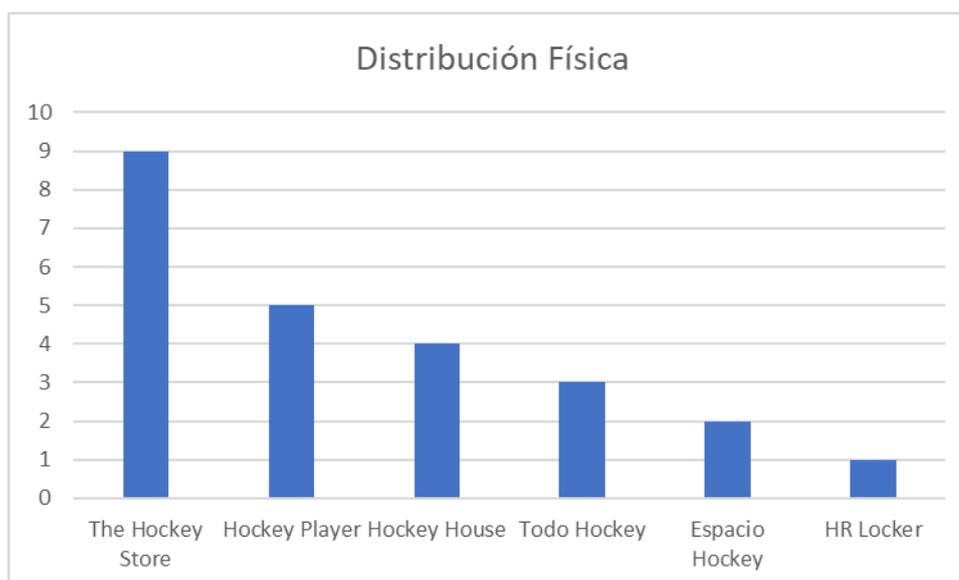


Gráfico 14. Distribución física de los principales competidores de hockey

En cuanto a la distribución ponderada, no tenemos posibilidad de estimarla debido a que no hay datos disponibles.

4.4.6 Análisis de Comunicación y medios

Las campañas de comunicación se centran casi exclusivamente en redes sociales. En años anteriores a la pandemia se llevaron a cabo campañas de email marketing y en estrategias de SEM (Search Engine Marketing). La elección de estos medios es justificada por el tipo de consumidores a los que apunta. Estas herramientas permiten segmentar muy precisamente el público objetivo, eligiendo comunicar únicamente a aquellos que tienen como interés hockey o rugby. De esta manera las campañas son más eficientes y las pueden administrar casi en tiempo real, bajando o subiendo la inversión, ajustando el mensaje o testeando distintos anuncios. Las tiendas que tienen mejor manejo de sus redes sociales postean regularmente contenido entretenido o relevante, logrando construir una base de seguidores importantes a los cuales les pueden llegar con novedades, promociones y ofertas. Teniendo en cuenta la situación actual, la comunicación por parte de las tiendas es muy limitada debido a la casi nula demanda por la inactividad deportiva.



4.4.7 Ventajas Competitivas

Competidores	Ventajas competitivas
The Hockey Store	Mayor trayectoria y experiencia en el rubro, mayor cantidad de locales (9), Identidad marcaria bien construida
Hockey Player	Gran trayectoria, buena cantidad de locales (5), referente en zona sur de Gran Buenos Aires
Hockey House	Buen surtido de ofertas y combos, muy buena atención y servicio, buena cobertura geográfica de capital
Todo Hockey	Mayor trayectoria y experiencia en el interior, mayor variedad y cantidad de productos, muy buena base de seguidores en redes sociales (seguidores en instagram 44.2k)
Espacio Hockey	Referente en Córdoba, extenso surtido de marcas
HR Locker	Local con muy buena ubicación (cerca de clubes y del CENARD, por lo que es frecuente encontrarse con jugadores de selección) , buena base de seguidores en redes sociales (seguidores en instagram 11,7k)

Tabla 15. Ventajas competitivas de competidores en el rubro hockey

Competidores	Ventajas competitivas
Fly Half	Mayor surtido de productos de rugby, muy buena base de seguidores en redes sociales (seguidores en instagram 16k)
In Goal Tienda	Buena base de seguidores en redes sociales (seguidores en instagram 10,2k) y buena atención online
As equipamientos	Mayor cantidad de marcas, vendedor exclusivo de uniformes de clubes en Tucumán
Adidas	Una de las principales marcas del mundo, precios competitivos, excelente calidad de productos, gran estructura
Gilbert	Referente mundial en pelotas de rugby, amplio surtido de productos, buena imagen
Canterbury	Referente mundial en indumentaria de rugby, excelente calidad, más amplia linea de productos de rugby
Flash	Buena relación precio-calidad, amplia linea de productos de rugby

Tabla 16. Ventajas competitivas de competidores en el rubro rugby

4.5 Análisis de la Organización

La organización se llama HOCBY, es una PYME familiar que trabaja como distribuidor mayorista y minorista de artículos deportivos de hockey y rugby. Comenzó siendo una tienda multimarca con proveedores locales, vendiendo a través de su tienda online y MercadoLibre a todo el país. En la actualidad importan y distribuyen las marcas de hockey Harrow y Princess;



y la marca OPRO de protectores bucales, aunque siguen comercializando otras marcas, como Adidas, Brabo, Canterbury, Dita, Flash, Gilbert, Grays, HR, Malik, Osaka, Raccoon y TK.

Es MercadoLíder Platinum, la categoría más alta como vendedor en MercadoLibre, ya que cumple todos los requisitos necesarios que se tienen en cuenta para la medición, reputación color verde (desempeño del vendedor considerando tres variables: ventas con reclamos, tiempo de despacho y ventas canceladas) y menos del 1% de reclamos en mediación.

La estrategia de comunicación actual no está bien definida. Al igual que la competencia HOGBY utiliza redes sociales, e-mail marketing y ocasionalmente estrategias SEM para poder alcanzar a sus potenciales clientes, segmentándolos por su interés en hockey o rugby. Pero debido a que no hay objetivos de comunicación SMART para alcanzar, no se puede cuantificar los esfuerzos realizados. Los posts y los e-mails realizados se hacen para comunicar descuentos y promociones previo a una fecha importante, como puede ser el Día del Padre, Hot Sale, Black Friday, Navidad o Reyes Magos, pero durante el año se mantiene una frecuencia baja y no definida. Una oportunidad de incrementar los clientes potenciales es la realización de una estrategia de comunicación bien definida y con objetivos claros.

4.5.1 Análisis de porfolio de productos

HOGBY, al igual que las demás tiendas, busca tener un amplio porfolio de marcas y de productos. La elección de qué productos se van a comercializar se basa en el análisis de los datos de importaciones, cuánto y qué productos se traen, que tan cuidadosos son las marcas con sus políticas de precio a público, si las condiciones comerciales ofrecidas son aceptables y si permitan generar una rentabilidad razonable.

Por estas condiciones las marcas y la cantidad de productos comercializados por HOGBY son las enumeradas en el siguiente gráfico:



HOCBY	Marcas	Cantidad de productos
Rugby	Adidas, Canterbury, Flash, Gilbert, Kooga, OPRO	58
Hockey	Adidas, Brabo, Dita, Harrow, Malik, Osaka, OPRO, Princess, Raccoon, TK	166

Ilustración 17. Marcas y cantidad de productos por deporte de HOCBY

4.5.2 Políticas de precio: Posicionamiento de precio actual

Como se mencionó previamente, los precios no varían mucho entre las distintas tiendas ya que las marcas controlan el cumplimiento de los precios mínimos sugeridos. En cuanto a las políticas de precio, HOCBY busca constantemente las promociones y liquidaciones ofrecidas por las marcas, de productos de años anteriores que quedaron en su stock, para así poder ofrecer precios más bajos. Estos productos comprados de temporadas pasadas permiten frecuentemente generar márgenes netos de entre un 6 y 10% mayores que los productos de línea actual.

4.5.3 Análisis de Canales de Distribución

HOCBY llega al consumidor final a través de dos canales de distribución, el primero es el digital, compuesto por la tienda online y por el Marketplace MercadoLibre. El segundo, a través del showroom o local físico. Adicionalmente a la estrategia de comunicación en redes, se deberá desarrollar la venta por estos medios. El canal online más desarrollado es MercadoLibre, ya que genera el 98% de la facturación, debido a entre otras cosas a la popularidad del sitio y la experiencia con el mismo. La tienda online fue recientemente migrada a otra plataforma, que permite no sólo tener un mejor diseño sino también la posibilidad de ofrecer más opciones de envío y formas de pago. Restan hacer pequeños ajustes para aprovechar todo su potencial. En cuanto al canal físico, se puede decir que dado que no es un local a la calle sino un showroom es imprescindible hacer un importante esfuerzo en comunicación para traer clientes al local.



En cuanto al mix de ventas, se pudo observar que el porcentaje de ventas online está en aumento con respecto a las ventas del showroom. En el año 2018, el mix de ventas fue un 80.5% online y 19.5% en el showroom, en 2019 fue 83,5% online y 16,5% en el showroom. Mientras que en lo que va del año 2020 la proporción es 87% online y 13% showroom, que se debe a que se pudo tener atención al cliente sólo hasta el 19 de marzo, por lo que las ventas se centraron exclusivamente en el canal online. La rentabilidad por canal es, considerando un valor de ticket promedio de \$3000, en MercadoLibre un 6,1% sin envío gratis y 1,8% con envío gratis. En cambio, el margen porcentual del showroom es de 7,2% en efectivo, 10% con tarjeta en una cuota y 5,5% en 6 cuotas sin interés.

HOBY cuenta con una oficina con showroom, la cual posee dos grandes áreas, una de atención y exhibición y otra de almacenamiento del stock y preparación de pedidos online. Está ubicada en José Ingenieros 3301, Beccar, en donde exhiben todos los productos, se asesora al cliente y aconseja en la elección del producto adecuado a aquellos que siguen prefiriendo realizar compras offline. La ambientación se inspira en una combinación de vestuario de hockey y rugby. Cuenta con una alfombra de césped sintético donde se pueden probar los palos o botines de rugby, un banco en el cual los clientes pueden probarse el calzado y un cambiador con forma de arco de hockey y palos de rugby. El stock se mantiene dentro de la oficina en estantes industriales de gran tamaño.

El personal está conformado por tres personas que se turnan en atender a los clientes que van al local, recibir los llamados y administrar la página web y cuenta de MercadoLibre. Todo el personal es capaz de asesorar a los posibles compradores en ambos deportes, aconsejar métodos para preservar mejor los artículos en el tiempo y sugerir qué producto se adecua mejor a su estilo de juego.

Tanto la ubicación del local como los horarios y días de atención se eligieron para permitir que los consumidores tengan mayor disponibilidad de ir al local y no tengan que escaparse del trabajo o colegio y en consecuencia estén más tranquilos. Por otro lado, la atención para los canales digitales no tiene un horario fijo definido, ya que, al poder administrarlos tanto por dispositivos móviles como computadoras, se pueden responder consultas en cualquier momento del día.



5. Diagnóstico

5.1 Análisis FODA de la organización HOCBY

5.1.1 Fortalezas

- Muy buena atención al cliente, respaldado por los indicadores de MercadoLibre, Google My Business y clientes.
- Rápida resolución de consultas y cualquier tipo de problema durante cualquier periodo de la compra.
- Despacho de los envíos en tiempo y forma.
- Amplios horarios de atención.
- Buen surtido de marcas.
- Precios competitivos.
- Buena ubicación de la tienda física.
- Fotos de productos de calidad y de varios ángulos.
- Descripciones completas de producto.
- Amplio conocimiento de rugby y hockey. Experiencia de los empleados por haber practicado los deportes.
- Objetivos de facturación y cantidad de ventas claros en MercadoLibre para mantener la calificación de MercadoLíder Platinum.

5.1.2 Oportunidades

- Crecer sin invertir más, optimizando los canales y medios utilizados a partir del análisis de métricas.
- Posibilidad de crear una diferenciación de los demás competidores.
- Crecimiento constante de cantidad de jugadores de hockey y rugby. Lo que implica un mayor número de clientes potenciales.
- Tendencia de los consumidores de pasar de lo físico a lo digital. Más clientes potenciales por el canal digital.
- Posibilidad de comercializar otros deportes de nicho.



5.1.3 Debilidades

- No hay un plan de marketing definido.
- No hay una estrategia de comunicación definida.
- No se realizan análisis de indicadores de desempeño digitales con frecuencia.
- Poco tráfico de la tienda virtual propia.
- Local físico en una oficina, sin visibilidad desde la calle.

5.1.4 Amenazas

- Gran cantidad de competidores, algunos de ellos más grandes y reconocidos.
- Políticas del gobierno que afectan la importación de los productos.
- Incremento en impuestos que disminuyen la rentabilidad de la actividad.
- La poca facturación del año 2020 puede afectar la capacidad de compra de nuevos productos para el próximo año.

5.1.5 Principales conclusiones

HOCBY debería mantener todo lo relacionado a la gran atención que ofrece, tanto la rápida resolución de los problemas como los horarios de atención al público y el despacho de los envíos en tiempo para que lleguen lo antes posible. También debe mantener la calidad de las fotos, la descripción completa de los productos y mantenerse actualizados en las tendencias relacionadas con hockey y rugby.

Por otro lado, se deberá mejorar la gestión de los planes de marketing y comunicación para conseguir los objetivos planteados. Al no contar con estos documentos, no se sabe con exactitud si se están alcanzando los objetivos y en consecuencia si se debe modificar las estrategias para poder alcanzarlos. Otro aspecto para mejorar es el análisis de los indicadores de desempeño digitales, lo cual se puede realizar a través de herramientas gratuitas ofrecidas por Google, como Analytics, Search Console, Trends, entre otros. Estas herramientas permiten recabar datos con los que se crean informes, que luego se analizan y si los indicadores no son



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



los esperados, se puede llevar a cabo la optimización de la tienda virtual. Para que se puedan aprovechar al máximo estas herramientas, se debe utilizarlas con cierta frecuencia para poder visualizar los cambios y así reaccionar a tiempo. Además, esta optimización incrementará el tráfico de la tienda virtual y en consecuencia las ventas por este medio.

Por último, se deberá empezar a desarrollar un plan de marketing y de comunicación teniendo en cuenta los cambios que ocasionaron la pandemia del Coronavirus y como se prevé que va a ser la nueva normalidad. Asimismo, se tendrá que crear un posicionamiento que logre diferenciar a HOGBY de la competencia por medio de una ventaja competitiva que sea de importancia para los clientes y que no sea fácil de replicar.



6. Marco referencial

El siguiente marco teórico es necesario para el desarrollo del trabajo que va a centrarse en el Marketing, el comercio online y el retail.

6.1 Definición de marketing

Cuando se les pregunta a las personas que son ajenas a la profesión cuál creen que es la definición de marketing, la mayoría afirma que se trata de vender un producto o servicio, o que es un sinónimo de publicidad. Aunque se puede decir que no están del todo equivocados, esta definición se queda corta y no considera todas las actividades que se llevan a cabo. Faltaría agregar que su función es satisfacer las necesidades del cliente y que la manera en que uno satisface esas necesidades es a través de un producto que ofrezca un valor superior al cliente, si la publicidad logra cautivarlos, si el precio es acorde y si su distribución es adecuada.

A la hora de definir qué es el marketing entonces, diremos que: el marketing es la administración de relaciones redituables con el cliente. La meta doble del marketing consiste en atraer a nuevos clientes prometiéndoles un valor superior y mantener y hacer crecer a los clientes actuales satisfaciendo sus necesidades (Kotler & Armstrong, 2003, p. 5).

6.2 Plan de marketing

A continuación, se detallarán los pasos generales a seguir en un plan de marketing. No todos los planes tienen el mismo formato, pero sí la misma función. El plan es un documento escrito que resume lo que el profesional de marketing sabe sobre el mercado y que describe como la empresa pretende alcanzar los objetivos planteados, a través de las distintas estrategias.

Además, “Un buen plan de marketing es el resultado de un proceso sistemático, creativo y estructurado que se diseña para identificar oportunidades y amenazas en los mercados, que hay que saber tratar adecuadamente, para conseguir los objetivos de la organización”(Roger J. Best, 2005, p. 419).



El primer paso consiste en un análisis de la situación en la que se encuentra la empresa. “El objetivo de este análisis detallado de la situación es descubrir los factores determinantes del éxito o fracaso del negocio, que podrían pasar desapercibidos, en el día a día empresarial” (Roger J. Best, 2005, p. 419). Este paso es muy importante porque nos permite reconocer los puntos clave de la empresa para que pueda lograr sus objetivos planteados.

El segundo paso es la realización de un análisis FODA, el cual debe estar estrechamente relacionado con el paso anterior. Consiste en investigar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.

Los puntos clave se pueden definir como problemas u oportunidades no resueltas, que limitan o facilitan el desarrollo del mercado, de los beneficios, o ambas cosas a la vez. Los factores clave se pueden clasificar en amenazas y oportunidades; puntos fuertes y débiles (Roger J. Best, 2005, p. 422).

El tercer paso es el plan estratégico de mercado, “el objetivo fundamental del plan estratégico de mercado es proporcionar una dirección estratégica, a partir de la cual se establezcan objetivos de resultados y una guía para el desarrollo de la estrategia de marketing táctico” (Roger J. Best, 2005, p. 423). Este plan o guía se realiza a partir de la información obtenida en los pasos anteriores, para buscar los mercados más atractivos para la empresa en base a su posición competitiva.

El cuarto paso trata de realizar una estrategia de marketing mix, con la que se buscará lograr los objetivos y el plan planteado en el tercer paso. Se definirán las tácticas para poder abordar los factores claves definidos en los pasos anteriores.

El siguiente paso en el plan de marketing será definir un presupuesto, su objetivo es asignar los recursos necesarios para poder cumplir los objetivos del plan. La elaboración del presupuesto no es una tarea fácil de llevar a cabo, ya que debe considerar la estrategia, los objetivos y el presupuesto de marketing. Roger J. Best afirma que hay tres sentidos en los que se puede definir:

- Presupuesto de arriba a abajo: se parte de la fijación del presupuesto de marketing como un porcentaje de la cifra de ventas. En este caso el presupuesto de marketing se establece como un porcentaje de las ventas futuras proyectadas.



- Presupuesto basado en el mix de clientes: a la hora de fijar el presupuesto de marketing se diferencia entre los recursos necesarios para adquirir clientes nuevos y los que requieren para mantener los leales.
- Presupuesto de abajo a arriba: se asigna una cifra a cada elemento del esfuerzo de marketing, contemplado en el plan, para la realización de unas tareas determinadas (Roger J. Best, 2005, p. 425).

El sexto paso es el armado de un cronograma de medición de resultados en el cual se podrá llevar el seguimiento del éxito o fracaso de la aplicación del plan de marketing. Se debe indicar cuándo se medirán los distintos objetivos específicos, como puede ser la cuota de mercado, ventas o beneficios.

El último paso del plan de marketing es la valoración de los resultados, la cual se hará de acuerdo con las fechas pautadas en el cronograma. Se analizará las desviaciones de los resultados con las estimaciones realizadas para a partir de esta nueva información hacer los cambios necesarios, analizar el plan en su totalidad o abandonarlo por completo si no es posible realizar los ajustes.

6.3 Comercio Electrónico

La definición de comercio electrónico o marketing online depende de la función que cumpla. Para José María A. Valero se puede abordar desde tres perspectivas, principalmente: desde la de las comunicaciones, la de los procesos de negocio y la temporal.

- Desde el punto de vista de las Comunicaciones, el comercio electrónico es aquel que distribuye información, productos, servicios o transacciones financieras, a través de Redes de Telecomunicación Multimedia, conformando estructuras empresariales de carácter virtual.
- Teniendo en cuenta los Procesos de Negocio, el comercio de red es el que utiliza las tecnologías que facilitan el soporte y la automatización de los flujos de trabajo y procedimientos de negocio de la empresa, con lo que ésta consigue eficiencias en los costes, servicios con una mejor calidad y ciclos de producción más cortos.



- Por último, desde una perspectiva Temporal, el comercio electrónico es el instrumento que permite establecer nuevos canales para el intercambio de productos, servicios e información en tiempo real (José María Anteportamlatinam Valero, 2014, p. 12).

Como definición de comercio online diremos que “consiste en el desarrollo de una actividad comercial, con multiplicidad de operaciones, que se puede realizar por vía electrónica y basada en la cesión de productos, prestación de servicios e intercambio de datos (información), pudiendo realizarlos en tiempo real” (José María Anteportamlatinam Valero, 2014, p. 12).

6.4 Retail Marketing

El retail marketing consiste en el proceso y la planificación para vender directamente al consumidor. Esto se logra a partir del conocimiento de los consumidores objetivo y de la gestión adecuada del lugar de atención, para satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes y así fidelizarlos de manera rentable.

Esto se logra principalmente administrando la calidad de las distintas experiencias, con una mezcla comercial apropiada para cada negocio y un posicionamiento y una diferenciación instalados en la mente y en el corazón del cliente, de tal modo que sea difícil de imitar (Rico, 2005, p. 3).

El retail requiere una muy buena comunicación, tanto para ser conocidos como para ser recordados y lograr persuadir a la gente de visitar su local. En la actualidad la gente está cada vez más informada o trata de estarlo. Esto se debe, entre otros factores, a las nuevas tecnologías que permiten de antemano comparar precios y ofertas de distintos lugares. Esto les posibilita ahorrar tiempo y energía y les da la oportunidad de iniciar la búsqueda de los productos o servicios en vez de esperar a cruzarse con un anuncio o un local. Por otro lado, si el cliente no encuentra información que le resulte útil, puede frustrarse o buscar en otro sitio. Por eso es importante que el consumidor pueda encontrar toda la información necesaria para que quiera visitar nuestro establecimiento.



También resulta efectivo crear la posibilidad de acceso al cliente dentro del negocio físico, contactándose con una persona o teléfono que enseguida lo comunique con un centro de llamadas el cual brinde información precisa. Del mismo modo, en el negocio virtual se podría aplicar esto haciendo click en el sitio web para comunicarse personalmente con el centro de llamadas que, según el caso, pueden brindar el servicio las 24 horas del día (Rico, 2005, p. 77).

6.5 Hockey

El hockey es uno de los deportes competitivos más antiguos de la historia de la humanidad, y aunque la fecha exacta del origen del juego es desconocida, ya 4000 años atrás, en tumbas faraónicas en el Valle del Nilo, en Egipto, aparecen figuras de hombres practicando un deporte con rasgos similares.

El deporte tal cual ahora lo practicamos se desarrolló en Inglaterra a mediados del siglo XIX. Como en otros deportes, fue el Ejército Británico el que introdujo el juego en la India y en otras colonias británicas, jugándose la primera competencia Internacional en 1895. (*Confederación Argentina de Hockey | Reseña histórica*, 2019)

Argentina fue el primer país sudamericano en el que se practicó el hockey sobre césped. Este deporte se practica en el país desde la primera década del siglo XX, principalmente a partir de la influencia de la comunidad inmigrante británica, que lo adoptó como uno de los deportes preferidos para ser difundidos a través de las escuelas y colegios "ingleses", de gran predicamento en los sectores medios y altos. Se trata de uno de los deportes que más impulsaron el ingreso de las mujeres al deporte en la Argentina. El hockey sobre césped es practicado masivamente en colegios y clubes en todo el país, sobre todo entre las mujeres.

Existen 32 federaciones de clubes de hockey directamente asociadas a la Confederación Argentina de Hockey (CAH), que asocian a unos 93.600 jugadores y jugadoras federados en todo el país (a febrero de 2011), mayoritariamente mujeres, casi el triple de los que estaban registrados en el año 2000, cuando sumaban 39.000 deportistas. Las principales federaciones del país son Capital Federal, Litoral (Rosario), Mendoza, Córdoba, Provincia de Buenos Aires, San Juan, Tucumán, y Santa Fe.



6.6 Rugby

William Webb Ellis es considerado el padre del rugby gracias a que cuando todavía era un estudiante, una acción inesperada durante un partido de fútbol en 1823, le habría dado nacimiento a este deporte.

La historia, basada en el testimonio contado posteriormente por un contemporáneo del joven Webb Ellis, fue puesta en duda por gran cantidad de historiadores, quienes destacaron que varias formas particulares de fútbol se practicaban en todos los colegios ingleses a inicios del siglo XIX.

Pero los estudiantes de la Public School de la ciudad de Rugby fueron los primeros en establecer reglas de este deporte, en 1846, y aseguraron su difusión a través de exestudiantes, los "Old Rugbyeians", principalmente en las universidades.

La Federación inglesa de rugby (RFU) nació en enero de 1871, algunos meses antes del primer partido internacional de la historia entre Escocia e Inglaterra, en Edimburgo (*William Webb Ellis, el creador inesperado del rugby - GacetaMercantil, 2015*).

La Unión Argentina de Rugby (UAR) es la institución que organiza el rugby a nivel nacional en Argentina. Fundada en 1899, es una de las federaciones del rugby más antiguas en el mundo.

En los últimos diez años, la cantidad de jugadores en todas las divisiones aumentó un 80%. Durante la década anterior, el crecimiento había sido del 30%. En el año 2018, había anotados 70.479 jugadores de rugby de diferentes clubes y uniones. El objetivo de la Unión Argentina de Rugby es que para fines de 2020 sean más de 79 mil, un crecimiento aproximado del 12%. («El crecimiento del rugby argentino, en números», 2019)

El rugby infantil reúne cerca de 60 mil chicos, contemplando rugby masculino y femenino. Hay un considerable incremento en la cantidad de jugadoras de rugby: desde que se incorporaron al fichaje formal se pasó de 226 mujeres en 2009 a 3841 en 2018 y se espera que sean más de 5900 en 2020. Esto se ve reflejado no solo en la cantidad de jugadoras sino también en el creciente número de clubes que cuentan con rugby para mujeres. (*Entre tries y tackles, el Rugby, un deporte con mucho que dar., 2019*)



7. Objetivos de Negocio

6.1 Bases estratégicas

6.1.1 Visión

“La visión trata de dar respuesta a importantes cuestiones como: ¿Qué tipo de empresa somos?, ¿Qué nos gustaría ser?, ¿Cuáles son nuestras áreas clave de negocio?, ¿Cuál es la lógica entre ellas?, ¿Cómo añadimos valor a nuestros negocios?”(José María Sainz de Vicuña Ancín, 2013, pp. 251-252). En el caso de HOGBY, queremos ser reconocidos como un referente a nivel nacional de tienda especializada de los deportes hockey y rugby, que garantiza la mejor atención y precios competitivos.

6.1.2 Misión

“La misión de una empresa supone la definición de sus filosofía, valores, actitudes y estilo a largo plazo con respecto a los diferentes grupos relacionados con ella”(José María Sainz de Vicuña Ancín, 2013, p. 252). HOGBY busca satisfacer las necesidades de sus clientes, consiguiéndoles los productos necesarios para que puedan practicar su deporte, ofreciéndoles una amplia selección de artículos, una buena experiencia de compra y una gran atención al cliente.

6.1.3 Valores

Los valores son todos los principios éticos y profesionales, los cuales condicionan todas las actividades y a los empleados dentro de la empresa. Ayudan entre otras cosas a crear una cultura organizacional, generar confianza en los clientes y que los empleados tengan una guía de cómo actuar. Los valores de HOGBY son:

- Honestidad: Es un valor que guía todas las actividades, la credibilidad se crea a medida que se les da a los clientes toda la información que estos piden. Este



valor genera beneficios a largo plazo porque es más probable que los clientes vuelvan a comprar si sienten que fueron sinceros con ellos.

- **Calidad:** Si bien HOGBY no fabrica sus productos, los que comercializa son todos nuevos y originales. Por esa razón la calidad de los productos cumple con los requisitos esperados y prometidos.
- **Puntualidad:** Se refiere tanto al despacho de los envíos en tiempo, como a la apertura del showroom y al pago de proveedores y socios.
- **Trabajo en equipo:** Es clave para que todas las actividades dentro de la empresa sean más eficientes, para esto es importante contar con una buena comunicación entre todos, tolerancia y respeto.
- **Orientación al cliente:** Es esencial en toda actividad enfocarse en el cliente porque es él quien le genera valor a la empresa.
- **Resolución de problemas:** Este valor incluye tanto el enfoque en resolver problemas a los clientes con sus compras o envíos, como los problemas que pueden surgir en la organización. En HOGBY se promueve el pensamiento orientado a la búsqueda de soluciones.
- **Cercanía:** Una compañía cercana al público crea lazos de familiaridad que resultan difíciles de romper por parte de los competidores. En HOGBY nos apoyamos en nuestra experiencia practicando hockey y rugby para lograr acercarnos más fácilmente a nuestros clientes.

6.1.4 Políticas

Las políticas son un eje que marca las maneras de proceder, comportamientos y normas vinculadas a la actividad laboral, y que determina el desarrollo de una estrategia efectiva. Las políticas en HOGBY se pueden agrupar en:

- **Precio:** Como las marcas controlan el cumplimiento de los precios mínimos sugeridos. La política aplicada en este caso es respetar los precios sugeridos y fijar el precio que permita la mayor rentabilidad posible. Por otro lado, el precio



fijado en las marcas que importa HOCBY se hace en base al posicionamiento deseado con la competencia y la rentabilidad deseada para el minorista.

- **Gestión de calidad:** El control de calidad se aplica en todos los productos, se verifica que todos sean nuevos, originales y que se encuentren en perfectas condiciones. De lo contrario, se solicita un cambio o devolución al proveedor según la disponibilidad de stock.
- **Ética:** Es importante delinear un comportamiento ético frente a los clientes y proveedores por parte de todos los integrantes de la organización. Por ejemplo, no aprovecharse de clientes que no cuentan con el conocimiento necesario y se les vende algo que sobrepasa sus necesidades y por ende pagan más de que deberían o informar a los proveedores de que enviaron más mercadería que la solicitada y pagada.
- **Reembolso:** Si el producto no cumplió con los requisitos de calidad o si el talle no fue el adecuado, HOCBY tiene como política ofrecer el reembolso o el cambio del producto si hay stock del otro talle requerido.
- **Conducta del personal:** Todos los empleados de la organización tienen en claro cómo comportarse cuando la están representando, ya sea frente a los clientes y a los proveedores. Si bien no es una política que sea estricta, hay una conducta que se debe seguir y respetar.

6.2 Objetivos Estratégicos

6.2.1 Objetivos de Negocio

- Duplicar la facturación anual, pasar de facturar \$8.556.450 en 2019 a \$17.112.900 en 2021 a valores proyectados de ese año y sin IVA.

6.2.2 Objetivos Específicos

- Incrementar la participación de mercado de 0,6% actual a 1% en 2021.



- Aumentar el tráfico de la tienda virtual un 300%, pasar de mil usuarios mensuales promedio a tres mil en 2021.
- Optimizar la tasa de conversión de la tienda online de 6% a 10% para 2021.
- Duplicar la cantidad de ventas, pasar de 1700 ventas anuales en 2020 a 3400 en 2021.
- Incrementar el porcentaje de ventas realizadas a través de la tienda virtual de 1,5% a 10% con respecto a MercadoLibre 2021.
- Incrementar la cantidad de seguidores en redes sociales.
- Mejorar el engagement promedio en las redes sociales de la marca de 1% a 8% posteando semanalmente en 2021.

6.2.3 KPI's

Los indicadores clave de desempeño que se van a utilizar para medir el nivel del rendimiento del plan de marketing se van a dividir en indicadores estratégicos y en operativos. Los mismos se observan en la siguiente tabla junto con la frecuencia en la que se va a controlar:

Tablero con indicadores estratégicos

Indicador (KPI)	Objetivo	Frecuencia
Porcentaje de participación de mercado	Aumentar un 0,4% anual	Semestral
Facturación total	Duplicar la facturación anual	Mensual
Facturación por medio	Vender un 10% a través de la tienda virtual	Mensual
Ventas brutas	Duplicar las ventas respecto al mismo trimestre del año pasado	Trimestral
Tasa de conversión en la tienda online	Optimizar de 6% a 10%	Mensual



Tablero con indicadores operativos

Indicador (KPI)	Objetivo	Frecuencia
Satisfacción/opiniones del cliente MercadoLibre	Mantener el 100% de opiniones positivas	Semanal
Reputación en MercadoLibre	Mantener reputación como uno de los mejores del sitio	Mensual
Reputación Google My Business	Mantener la valoración por encima de 4.5 estrellas	Mensual
Cantidad de ventas	Duplicar las ventas respecto al mismo trimestre del año pasado	Trimestral
Visitas al sitio	Aumentar un 300% anual	Mensual
Impresiones	Aumentar el número de impresiones de 100 a 2000 en redes sociales	Semanal
CTR	Conseguir un CTR promedio en avisos en la red de búsqueda de Google Ads de 4%	Semanal
Porcentaje de conversiones	Conseguir un porcentaje promedio de conversiones en avisos en la red de búsqueda de Google Ads de 3%	Semanal



8. Investigación

8.1 Brief de investigación

Antecedentes: HOCCY quiere conocer más a su público objetivo, su comportamiento de compra, qué red social es la más afín para lograr comunicarse con ellos y qué aspectos del proceso de compra afecta más su experiencia para poder desarrollar un plan de marketing que sea lo más efectivo posible con los recursos disponibles. La encuesta se realizó con consumidores de ambos deportes, porque se los considera deportes hermanos. Por lo general, los clubes poseen ambos deportes y los integrantes de la familia eligen según la preferencia de cada uno.

Zona geográfica en donde se realizará la investigación: Área metropolitana de Buenos Aires (AMBA).

Objetivos de negocio: HOCCY requiere contar con información necesaria para alcanzar y vender de la manera más efectiva a los clientes actuales y potenciales. El objetivo comercial que se fijó es duplicar las ventas totales de la tienda física y virtual de HOCCY en el mercado de hockey y rugby en 2021.

Objetivos:

- Detectar qué y cómo buscan los consumidores los productos de hockey y rugby.
- Determinar cuál es el factor que más influye en la decisión de compra.
- Identificar qué redes sociales son las más utilizadas por nuestro público objetivo.
- Descubrir qué se puede hacer para mejorar la experiencia de compra física y virtual.
- Detectar posibles oportunidades de venta de nuevos productos.

Metodología y muestra:

- Muestra no probabilística.
- Tamaño de la muestra: 50 o más encuestados.



- Metodología a utilizar: Estudio cuantitativo en base a un cuestionario realizado a través de Google Forms.
- El cuestionario se envió a contactos que realizaron compras online, se inscribieron para recibir novedades en el newsletter de HOGBY, contactos personales y referidos con el perfil de un cliente típico de HOGBY. El cuestionario se envió a través de email y por WhatsApp.

Perfil del consumidor y segmento al que deseas apuntar:

- Hombres y mujeres entre 15 y 55 años.
- NSE ABC1C2C3.
- Residentes de AMBA.
- Consumidores o decisores de compra de artículos de hockey y rugby.

8.2 Cuestionario

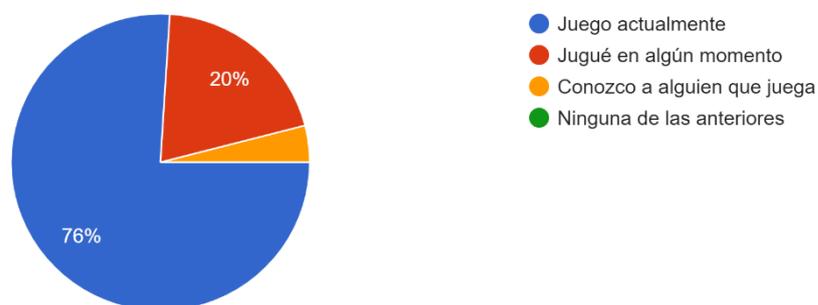
1. ¿Practica, practicó o conoce a alguien que practique hockey o rugby? Juego actualmente - Jugué en algún momento - Conozco a alguien que juega - Ninguna de las anteriores
2. ¿En dónde juegan o jugaron? Club – Colegio - Torneo universitario - Mami Hockey – Empresarial – Otro ¿Cuál?
3. ¿Por qué compran un producto deportivo nuevo? Por desgaste - Por tiempo determinado - Porque salió a la venta un modelo nuevo - Por crecimiento y el talle/largo no sirve más - Rotura o pérdida – Otro ¿Cuál?
4. ¿Cada cuanto cambian los botines de rugby? Cada 6 meses - Cada año - Más de un año - No juego al rugby
5. ¿Cada cuanto cambian el palo de hockey? Cada 6 meses - Cada año - Más de un año - No juego al hockey
6. ¿Qué método de compra prefieren? Compra online - Compra física
7. ¿Por dónde buscan los productos? Buscadores (Google, Yahoo!, Bing, etc.) – MercadoLibre - Tiendas Online - Recomendación de algún conocido – otro



8. ¿De qué manera buscan en Internet? Por marca - Producto específico - Tipo de producto – Otra ¿Cuál?
9. ¿Qué es lo que más influye en la elección de un producto? Precio - Calificación del producto - Calidad del producto - Atención del vendedor - Tiempo de entrega – Marca
10. ¿Qué redes sociales utilizan? Instagram – YouTube – Facebook – Twitter - Tik Tok – Otra ¿Cuál?
11. ¿Cuál es la red social que más utiliza? Instagram – YouTube – Facebook – Twitter - Tik Tok – Otra ¿Cuál?
12. ¿Qué factor afecta más su experiencia de compra? Atención al cliente - Tiempo de respuesta - Facilidad de uso de la tienda online - Disponibilidad de medios de pago - Cuotas sin interés - Costo de envío – Otro ¿Cuál?
13. Sexo Femenino – Masculino
14. ¿Cuál es su edad? 15-18 años - 19-30 años - 31-55 años

8.3 Análisis e interpretación de datos

El análisis se realizó en base a los resultados de la encuesta realizada con la suite de Google Forms. A continuación, se analizan los datos obtenidos de la investigación.



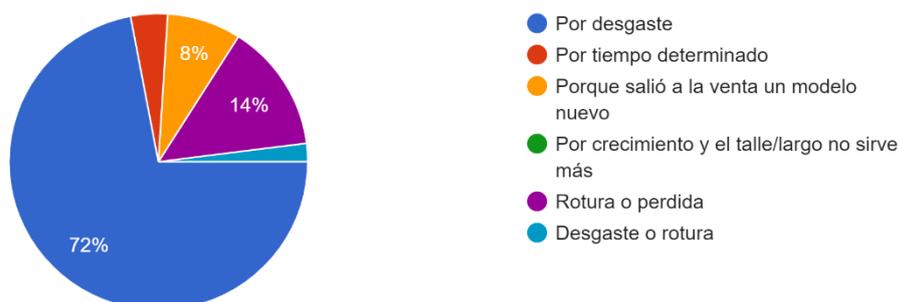
1. ¿Practica, practicó o conoce a alguien que practique hockey o rugby?

La encuesta se llevó a cabo con consumidores actuales y con potenciales consumidores, por lo que era de esperar que fueran jugadores actuales, hayan jugado en algún momento o conocieran a alguien que juega en la actualidad.



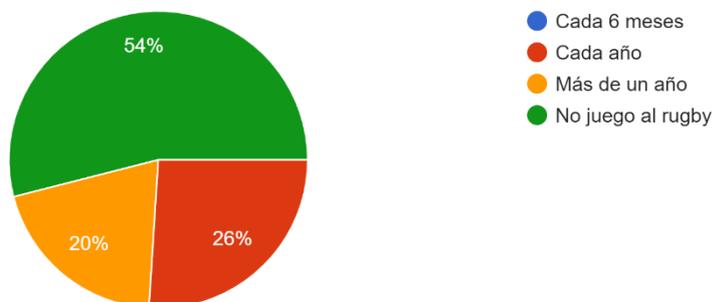
2. ¿En dónde juegan o jugaron?

La totalidad de los que juegan o jugaron lo hacen en clubes, este es el nivel de competencia más habitual, tradicional y de mayor nivel de hockey y rugby por igual.



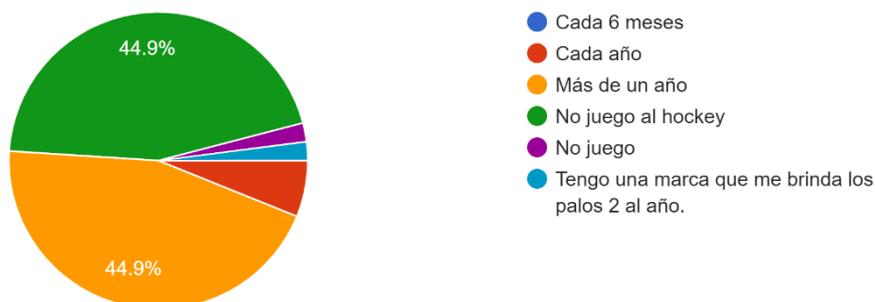
3. ¿Por qué compran un producto deportivo nuevo?

En cuanto a la pregunta acerca de la razón de adquirir un producto nuevo, la gran mayoría lo hace porque el producto actual ya no cumple con su función, el 74% por desgaste y el 14% por rotura o perdida. Tan sólo el 8% lo hace porque salió un modelo nuevo y el 4% por un tiempo determinado. Esto se debe a que, como se expuso antes este tipo de producto, los botines de rugby o palos de hockey no son económicos y por esa razón los consumidores tratan de estirar el tiempo de uso lo más que pueden.



4. ¿Cada cuanto cambian los botines de rugby?

Sumando a lo expuesto en la pregunta anterior, de los 23 encuestados que juegan al rugby, 13 comprar un par de botines cada año y 10 lo hacen en un período mayor a un año. En este caso hay que destacar que los botines están hechos de materiales sintéticos que, a diferencia del cuero, no suelen aguantar más de un año de actividad. Por otro lado, lo que se suele observar con los clientes es que no hacen un correcto mantenimiento de los botines, al no limpiarlos y no sacarlos de los bolsos se mantienen húmedos por mucho tiempo y una vez que se secan con el barro, se resquebraja y se rompe más fácilmente.

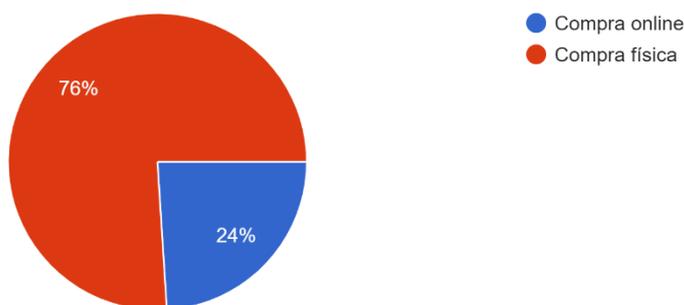


5. ¿Cada cuanto cambian el palo de hockey?

Con respecto a los 26 encuestados que juegan al hockey, 22 cambian el palo en un período mayor a un año y tres lo hacen cada año. La razón por la que la gran mayoría eligió esa respuesta es que el palo de hockey es el artículo más caro para practicar el deporte. Sumado a esto, la duración promedio es de un año y medio de acuerdo con los fabricantes de palos. Otro

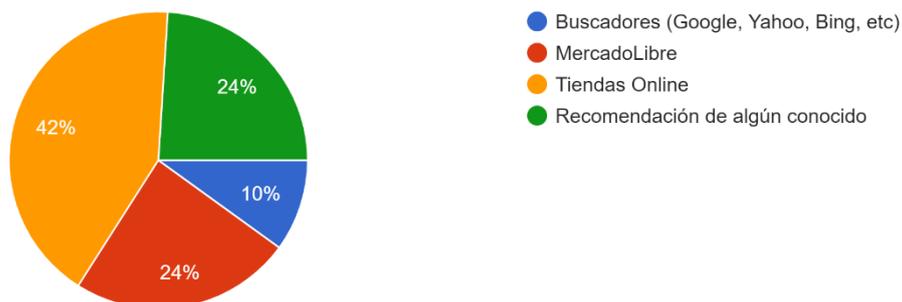


factor que influye es que en Argentina la superficie de juego en su gran mayoría, las canchas son de césped sintético con arena, que es muy abrasiva, desgastando la base del palo o pipa.



6. ¿Qué método de compra prefieren?

El 76% de los encuestados prefiere realizar la compra presencial y el 24% restante de forma online. Esto puede deberse a que los consumidores quieren estar seguros de que el producto que van a comprar es el más adecuado para ellos. Por esta razón, quieren probar el talle, largo y peso para evitarse la molestia de comprar algo que no se adecue a sus necesidades y tenga que realizar la devolución y la nueva compra de otro talle o tamaño, el cual lleva más tiempo y esfuerzo. Aun así, no hay que dejar de lado la venta online debido a que es el método que más crecimiento tiene.

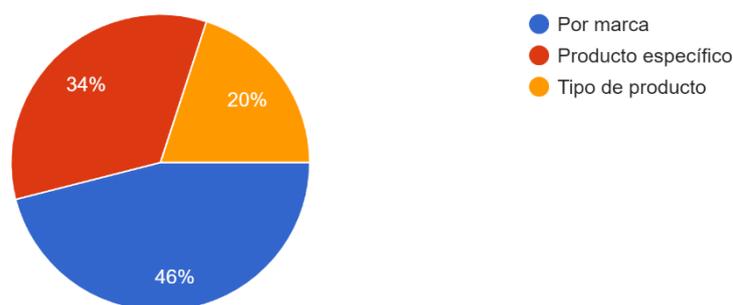


7. ¿Por dónde buscan los productos?

Cuando se consultó por dónde buscan los productos, el 42% de los encuestados afirmó que lo hacían en tiendas online, un 24% por MercadoLibre, otro 24% a través de recomendaciones de conocidos y el 10% restante por algún buscador como Google, Yahoo,

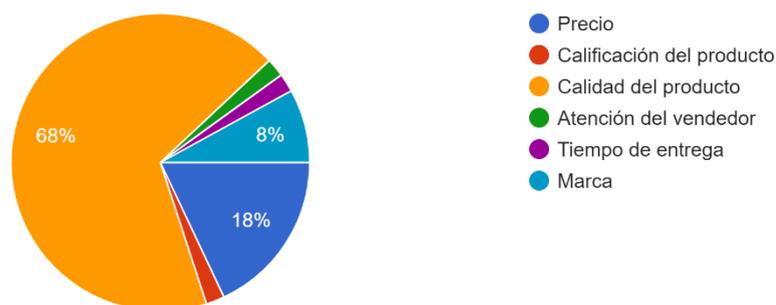


Bing, etc. Las conclusiones que se obtienen de esta pregunta son que se debe hacer foco en contar con una tienda online reconocida dentro del ambiente de rugby y hockey, ofrecer un buen servicio a los clientes e idear una forma simple para que puedan recomendar a sus conocidos.



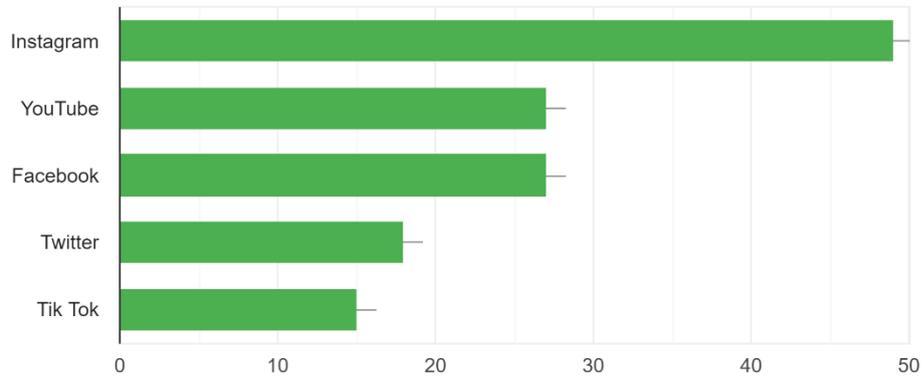
8. ¿De qué manera buscan en Internet?

El 46% respondió que buscan un producto por marca, el 34% por un producto específico y el 20% por tipo de producto. Esto implica la necesidad del armado del sitio online de modo que los clientes puedan buscar tanto por marca, por producto específico y por tipo de producto.



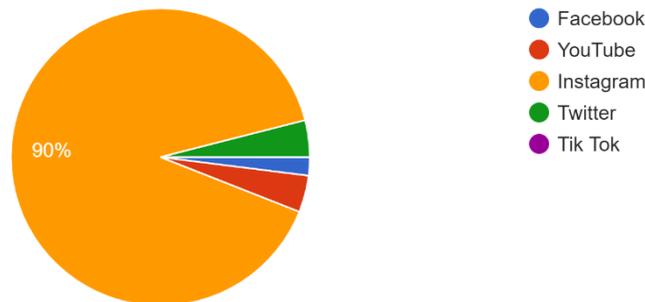
9. ¿Qué es lo que más influye en la elección de un producto?

Con respecto a qué factor influye más en la elección de un producto, el 68% concluyó que la calidad del producto es lo que más valora, se puede inferir que se debe nuevamente a que buscan comprar productos que sean duraderos y aguanten el mayor uso posible. En segundo lugar, con más respuestas está el precio con 18% el cuál no varía mucho por productos iguales en las distintas tiendas, en tercer lugar, la marca con 8% (referencia de calidad) y por último con un 2%, la calificación del producto, la atención del vendedor y el tiempo de entrega.



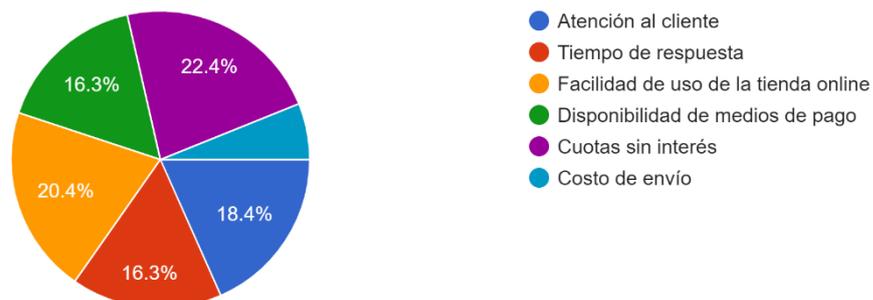
10. ¿Qué redes sociales utilizan?

A la hora de consultar qué redes sociales utilizan el 98% utiliza Instagram, el 54% YouTube y Facebook, Twitter el 36% y Tik Tok el 30%.



11. ¿Cuál es la red social que más utiliza?

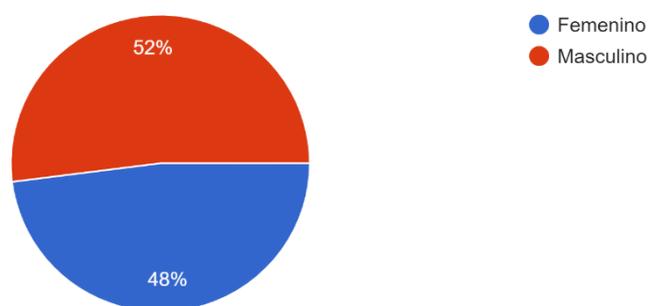
Adicionalmente se preguntó cuál era la red social que más utilizan. Instagram fue claramente la más usada con un 90% de los encuestados. Por esta razón, se deberá pensar una campaña de comunicación poniendo foco en esta red social.





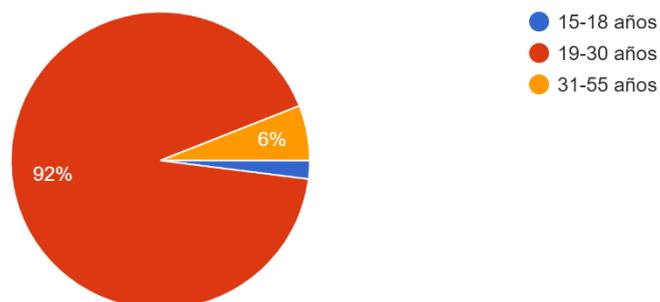
12. ¿Qué factor afecta más su experiencia de compra?

Cuando se preguntó que afectaba más su experiencia de compra, los resultados fueron los siguientes. El 22,4% afirmó que las cuotas sin interés ofrecidas eran el factor más importante. El 20,4% la facilidad de uso de la tienda online. El 18,4% la atención al cliente. El 16,3% la disponibilidad de medios de pago. Otro 16,3% el tiempo de respuesta y el 6,1% el costo del envío.



13. Sexo

En cuanto al sexo, se consultó para saber si se contaba con una muestra representativa de la población.



14. ¿Cuál es su edad?

Con respecto a la edad de los encuestados, se puede observar que el 92% tiene entre 19 y 30 años. En segundo lugar, se encuentran las edades de entre 31 y 55 años, son aquellos que son más que nada decisores de compra, como un padre o madre. Y en último lugar está las edades de 15 y 18 años. Cabe destacar que puede ser que haya un sesgo en este dato debido a que los contactos de mail y WhatsApp que cuenta HOCBY son mayores de edad.



Conclusiones de la investigación

De acuerdo con los datos obtenidos, la gran mayoría (88%) de los encuestados compra un nuevo producto porque el que tiene ya no le sirve para practicar el deporte, esto indicaría que cuando deciden empezar el proceso de búsqueda es porque están decididos a comprar. Con respecto a los métodos utilizados para buscar el producto, sobresalen los métodos online entre los que se destacan las tiendas online, esto podría deberse a que tienen más variedad en productos de hockey y rugby por lo que comienzan a buscar en ellas. Sumado a lo anterior, el 76% prefiere realizar la compra de manera física sugiriendo que buscan los productos en línea para luego probarlos y finalmente comprarlos en el showroom.



9. Estrategia

La estrategia para alcanzar los objetivos de negocio y los objetivos estratégicos se van a basar en acciones ofensivas de comunicación, de posicionamiento y de penetración de mercado. La decisión se tomó en base a que el mercado es grande y está en crecimiento, asimismo la participación de mercado estimada actual de HOCBY es baja (0,6%) por lo que hay mucho potencial de crecimiento y al evaluar la matriz de Ansoff que combina las variables de productos y mercados y la cual “indica que cuando una empresa busca oportunidades de crecimiento dispone de cuatro opciones básicas para lograrlo” (Díaz de Santos, 1998, p. 55) de las cuales, solo la primera es la adecuada para nuestro negocio. Esta es:

- “Penetración del mercado: la empresa recurre a los productos que posee en la actualidad actuando en los mercados en que ya opera” (Díaz de Santos, 1998, p. 55).

		Productos	
		Tradicional	Nuevos
Mercados	Tradicional	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Ilustración 18. Matriz de Ansoff o Matriz Producto/Mercado

Para lograrlo, las estrategias van a estar enfocadas en incrementar el conocimiento de la marca más allá de MercadoLibre. Además, se buscará posicionarse como referente en los dos deportes en base a un amplio surtido, excelencia en el servicio y buenos precios.

Las decisiones se tomaron en base a que se analizó que los otros canales, la tienda virtual y el local son más rentables. Este último permite fidelizar al cliente mediante la atención personalizada y por el momento representan un porcentaje pequeño de la facturación total. Asimismo, de acuerdo con lo observado en la investigación realizada, los consumidores de



hockey y rugby buscan primero en las tiendas online, luego por recomendaciones de conocidos y MercadoLibre y finalmente por buscadores. Por estas razones se pondrá mayor enfoque en mejorar la tienda virtual y en la ambientación del local y la estrategia de comunicación se va a enfocar en promocionar estos canales, incrementando el conocimiento de estos a los clientes, mediante comunicaciones tanto en medios digitales como tradicionales, haciendo foco en los primeros.

Para conseguir mejores resultados, se tiene que mantener una estrategia de omnicanalidad bien ordenada y coordinada, de manera tal que la interacción de los diferentes canales esté unificada y el consumidor pueda por ejemplo realizar una consulta por alguna de las redes sociales de la organización y finalizar la compra en la tienda online. Por esta razón, es importante tanto las comunicaciones como el stock de los productos estén unificados para que no haya discrepancias que puedan afectar la experiencia de compra de los clientes. Como se pudo concluir en la investigación realizada, el cliente objetivo de HOGBY suele realizar la práctica de webrooming, esto es, buscar de forma online para terminar la compra offline, por eso es clave que todos los canales y medios de comunicación estén alineados y unificados para que puedan realizar la compra de la manera que prefieran.

Para lograr posicionarse como referentes en la categoría, se buscará ampliar el surtido de productos ofrecidos mediante nuevos proveedores y comprando más variedad a los actuales y comunicando constantemente las nuevas adquisiciones al público. De esta manera se dará a entender que HOGBY posee una extensa variedad de productos y se mejorará el conocimiento de la marca en general.

Con respecto al posicionamiento basado en el servicio y los precios, se buscará ocupar el lugar de la tienda que te recomendarían tus amigos o conocidos. Para alcanzar este objetivo, HOGBY va a mantener y comunicar su muy buena atención a los clientes y controlar continuamente los precios para ser lo más competitivos posible. Para conseguir posicionarse de esta manera se buscará comunicar constantemente al consumidor estos beneficios para que quede instalado lo antes posible en el mercado.



9.1 Posicionamiento de Marca

9.1.1 Segmentación y Target

El consumidor se caracteriza por tener factores demográficos y estilos de vida variados. La frecuencia con la que compra depende de la duración de los productos por su uso, pero se puede observar que el motivo principal de compra de un nuevo producto es que ya no cumple con su función debido al desgaste o rotura. En líneas generales practican o algún familiar practica hockey o rugby, son hombres o mujeres, residentes de Argentina y su nivel socio económico ABC1C2C3.

Se puede separar a este consumidor en subsegmentos. Por un lado, se puede considerar a los consumidores de entre 8 y 14 años, que son usuarios, pero no son los que realizan la compra y no siempre tienen la última palabra para la elección del producto. Por otro lado, están los consumidores que son usuarios, tienen la decisión de compra, pero no son los que realizan el pago, cuya edad es de entre 15 y 18 años aproximadamente. Y por último están los consumidores/usuarios, cuyas edades son superiores a 19 años y puede llegar hasta los 50 años aproximadamente. Estos últimos son los que realizan la decisión y la compra en su totalidad.

9.1.2 Portarretrato del consumidor

Al ser deportes en equipo, se puede inferir que son personas que disfrutan de compartir su tiempo con otros y que son sociables. De esta manera, los integrantes del equipo suelen recomendar productos o también tiendas en las que hayan tenido una buena experiencia, el precio haya sido adecuado o quieren un producto similar. Además, suelen buscar información en distintas fuentes de información antes de realizar la compra y cuando buscan lo hacen en sitios especializados en el deporte o consultan a conocidos que hayan tenido una buena experiencia de compra.

Con respecto a sus necesidades se puede decir que son las mismas, esto es, buscan productos necesarios para realizar un deporte y valora tanto la atención ofrecida como la adecuación del producto a lo que busca. Son nativos digitales y utilizan redes sociales, en especial Instagram, YouTube y Facebook. Valoran mucho la calidad del producto y consideran el precio como un factor influyente en su decisión de compra. Opinan que las cuotas sin interés ofrecidas, la facilidad de uso de la tienda online, la atención al cliente, la disponibilidad de



medios de pago y el tiempo de respuesta son importantes a la hora de considerar si su experiencia fue buena.

Son personas saludables por lo que además de buscar productos necesarios para practicar deportes, buscan productos o realizan actividades físicas para mejorar su capacidad física, como puede ser mancuernas, barras, discos y colchonetas o ir a un gimnasio. Esto implicaría que se les pueda ofrecer este tipo de productos complementarios a los deportes que practican.

9.1.3 Estructura de Insight de consumidor

Necesito comprar este artículo para poder jugar o entrenar, que no se encuentra con facilidad debido a la poca disponibilidad que hay y no cuento con el tiempo para ir a todos los locales.

9.1.4 Propósito de Marca / Posicionamiento Declarado

El posicionamiento que se buscará ocupar es ser la tienda que te recomendaría tus amigos o conocidos. Se va a lograr manteniendo y comunicando la muy buena atención que HOGBY ofrece a los clientes, asegurándose de mantener un surtido amplio de productos y marcas que sean requeridas por los consumidores y ser competitivos y continuar buscando ofertas disponibles desde los proveedores.

9.1.5 Personalidad y tono

La personalidad de marca se define como: “la aplicación a una marca de las cualidades básicas de una persona”(Sancho, 2015). HOGBY posee entonces las siguientes cualidades: Amigabilidad, calidez y sinceridad, las cuales se ven reflejadas en la atención al consumidor.

9.1.6 Escalera de Beneficios

Beneficios funcionales

- Variedad de opciones disponibles de producto.
- Rápida resolución de dudas orientado al consumidor.
- Aceptación de todas las tarjetas de crédito y débito y cuotas sin interés.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



- Envío y despacho rápido.
- Trazabilidad del envío.

Beneficios emocionales

- Confianza en que se ofrece el producto adecuado.
- Tranquilidad en que el producto va a llegar en tiempo y forma. En caso de surgir un problema, se solucionará de manera que no perjudique al cliente.
- Familiaridad/cercanía debido a que conoce el deporte, tanto de forma técnica como en lo social y cultural.



10. Marketing Mix

10.1 Producto

Actualmente HOCBY cuenta con 14 marcas, de las cuales 11 comercializan productos de hockey y las restantes rugby. Por el lado de hockey se encuentran: Adidas, Brabo, Dita, Harrow, HR, Malik, Osaka, OPRO, Princess, Raccoon y TK. En cuanto a rugby se pueden nombrar: Adidas, Canterbury, Flash, Gilbert y OPRO. Considerando que los consumidores buscan y compran en tiendas que cuentan con una amplia variedad de marcas y productos, HOCBY va a buscar ampliar su surtido de marcas. Por el lado de marcas de hockey, se incorporará Grays y Vlack, las cuales están dentro de las cinco marcas que generan mayor volumen de venta en el mercado de acuerdo con datos de importación. Mientras que por rugby se sumará la marca Prócer, especialmente por su indumentaria y se aumentará el surtido y variedad de productos de las marcas ya comercializadas. Lo que se buscará lograr es asegurarse de tener un surtido completo de marcas, categorías de producto y rango de precio.

La garantía ofrecida por HOCBY es de fábrica o marca por lo que dura hasta 6 meses de realizada la compra. Igualmente se realiza un control de calidad cuando se recibe el producto por parte de los proveedores a todos los productos, ya que se verifica que se encuentren en perfectas condiciones. En caso de que no cumpla con el control, se solicita un cambio o devolución al proveedor según la disponibilidad de stock. HOCBY lo que ofrece además es la una garantía de envío y de que el producto llegue en condiciones. En cuanto al servicio postventa, se va a mantener la rápida respuesta a cambios, soluciones y consultas. Y se va a sumar una automatización de mensajes para que, una vez recibido el pago, confirme la compra al consumidor y le indique la fecha y horario en la que se va a estar despachando su envío.

10.2 Precio

Considerando que el consumidor de HOCBY abarca un NSE ABC1C2C3 y siguiendo la línea de ofrecer un surtido completo de productos, lo que se busca lograr con respecto al precio es cubrir un rango amplio que va de lo más accesible a lo más premium. Se apunta a cubrir un gran espectro que va desde los productos de mayor calidad y novedosos que suelen ser lo más caros a lo más accesible y básico, frecuentemente cubierto también por ofertas o



productos de temporadas pasadas (liquidaciones o sobrantes de primeras marcas) que permiten ofrecer precios hasta un 40% más económicos que los de línea actual. El objetivo es poder ofrecer un producto acorde a lo que esté dispuesto o busque pagar el consumidor. El posicionamiento de precios lo determina cada una de las distintas marcas.

Asimismo, como se nombró anteriormente, los precios no se pueden modificar tan fácilmente debido a que las marcas controlan el cumplimiento de los precios mínimos sugeridos y también a que los márgenes son bajos. De modo que uno de los métodos más eficientes de obtener un mejor margen es conseguir promociones y liquidaciones de las marcas, de productos de años anteriores que quedaron en su stock.

La regla más usada por marcas de artículos deportivos para definir el precio sugerido a consumidor es multiplicar el costo sin IVA por dos. Obviamente hay excepciones o variaciones a esta regla en ambas direcciones. Los extremos van desde 1,85 para palos de hockey de rango medio a alto, que por su valor de venta el costo de procesamiento, embalaje y envío representan solo una pequeña fracción del precio. En el otro extremo se encuentra las marcas premium de indumentaria que definen sus precios sugeridos en base a un multiplicador de 2,1.

10.3 Distribución

HOBY posee dos canales de distribución, el primero es el digital, compuesto por la tienda online en la plataforma Tienda Nube y por el Marketplace MercadoLibre. El segundo canal de venta se lleva a cabo a través del showroom o local físico. El canal online más desarrollado es MercadoLibre, ya que genera el 98% de la facturación, debido a entre otras cosas a la popularidad del sitio y la experiencia con el mismo. La tienda online fue recientemente migrada a Tienda Nube desde Mercado Shop porque permite personalizar más la página, tiene mejores funciones, es más fácil de administrar y permite también la posibilidad de ofrecer más opciones de envío y formas de pago.

En cuanto al mix de ventas, se pudo observar que el porcentaje de ventas online está en aumento con respecto a las ventas del showroom. En el año 2018, el mix de ventas fue un 80.5% online y 19.5% en el showroom, en 2019 fue 83,5% online y 16,5% en el showroom. Mientras que en lo que va del año 2020 la proporción es 87% online y 13% showroom, que se debe a que se pudo tener atención al cliente sólo hasta el 19 de marzo, por lo que las ventas se centraron



exclusivamente en el canal online a partir de esa fecha. La rentabilidad por canal es, considerando un valor de ticket promedio de \$3000, en MercadoLibre un 6,1% sin envío gratis y 1,8% con envío gratis. En cambio, el margen porcentual del showroom es de 7,2% en efectivo, 10% con tarjeta en una cuota y 5,5% en 6 cuotas sin interés. De modo que la estrategia de comunicación se va a centrar en atraer a los consumidores a la tienda online propia y especialmente al local, ofreciendo un descuento de 5% en persona. La venta en el local no solo es más rentable, sino que se genera vínculo más cercano y rentable a largo plazo por la atención personal y porque permite enviar ofertas/newsletters a los clientes que comparten sus datos de contacto para generar fidelización y futuras ventas.

La tienda física de HOGBY es una oficina con showroom, la cual posee dos grandes áreas, una de atención y exhibición y otra de almacenamiento del stock y preparación de pedidos online. La ambientación se inspira en una combinación de vestuario de hockey y rugby, posee pasto sintético que emula las distintas canchas e imágenes con logos de las distintas marcas. Existe la posibilidad de mudar la tienda física a un local a la calle para poder generar más visibilidad, fácil acceso y tráfico. Para que se lleve a cabo la mudanza se va a tener que evaluar si el presupuesto puede incluir los nuevos costos.

10.4 Promoción

En la actualidad HOGBY basa su promoción casi en su totalidad por redes sociales con posteos orgánicos y pagos. La elección se sustenta en que estas herramientas permiten segmentar precisamente el público objetivo. Además, las campañas son muy eficientes, pueden administrar en tiempo real, bajando o subiendo la inversión, ajustando el mensaje o testeando distintos anuncios. Por estas razones, se seguirán utilizando estos medios de comunicación, sin embargo, se sumará email marketing y SEM para así poder atraer una base de consumidores más alta. Además, se va a enviar en el embalaje de las ventas realizadas por MercadoLibre una tarjeta o folleto promoviendo la tienda física y online propia.

Una de las mejoras que se implementarán en la promoción es la producción de videos con aspectos técnicos del producto dejando de lado los videos con imágenes únicamente, de esta manera se va a estar respaldando el posicionamiento de tienda que recomienda el producto adecuado para cada uno. Estos videos se van a subir a todas las redes sociales actuales de



HOCBY, Instagram y Facebook, además se pautará en YouTube mediante la red display de Google que de acuerdo con la investigación realizada es la segunda red social más utilizada por el público de HOCBY y permite segmentar de forma precisa. En caso de no cambiar la locación a un local a la calle, se colocará señalética que busque atraer, que indique y que facilite la visibilidad de que el negocio se encuentra en ese lugar.

Con respecto a el tono de los mensajes se va a buscar mostrar cercanía con el consumidor demostrando tener conocimiento de los deportes y de la cultura, confianza en cuanto a que se le va a ofrecer y sugerir el producto adecuado y si es posible introducir un poco de humor para que los mensajes sean más entretenidos. Una posibilidad es utilizar memes de ambos deportes para lograr el tono deseado, combinando el humor con la cercanía y cultura.

En relación con la frecuencia se va a buscar comunicar por lo menos dos veces a la semana en cada red social y a esto se le sumarán fechas importantes como CyberMonday, Black Friday, Navidad, Día del Niño, Día de la Madre y del Padre. Asimismo, se comunicará en fechas relacionadas con los deportes como puede ser el caso de un mundial, Olimpiadas o torneos importantes con el objetivo de que puedan conseguir los productos que utilizan sus deportistas favoritos.

Para medir el impacto y la eficacia de la comunicación se utilizarán las herramientas ofrecidas por Google, como Google Search Console, Google Analytics, Google Ads y las que brindan Tienda Nube y MercadoLibre. De esta manera se podrá medir entre otros indicadores, el porcentaje de conversiones, que es el porcentaje de visitas que acaban convirtiéndose en ventas y el Click Through rate, que muestra la frecuencia con la que los usuarios que ven una acción de marketing online acaban haciendo clic sobre los enlaces que se les muestran. Este último indicador permite constatar si los usuarios consideran los anuncios útiles y relevantes.

El impacto esperado para estas acciones son generar un incremento de seguidores en Facebook, pasar de 2,8 mil seguidores a 10 mil y en Instagram aumentar de 541 seguidores a 3 mil para fines de 2021. Además, se buscará aumentar la interacción e influencia en las redes sociales de la marca.



11. Estrategia de Comunicación

11.1 Objetivos de comunicación

- El objetivo es alcanzar a por lo menos el 40% de los 380.000 jugadores de hockey y rugby además de los padres y otros decisores de compra por lo menos cuatro veces en la duración de la campaña, para generar recordación y conocimiento de la tienda.

11.2 Ejes comunicacionales

La estrategia de comunicación se va a fundamentar en el siguiente eje comunicacional:

- HOGBY es la tienda que tiene todos los productos que necesitas y que recomienda el producto ideal para cada persona.

Este eje se va a apoyar en datos técnicos y emocionales para fortalecer la imagen de la tienda. Asimismo, se van a utilizar influencers/deportistas que van a recomendar los productos que ellos utilizan.

11.3 Estrategia de Contenido

La estrategia de contenido que se va a aplicar es la de contenido higiénico. “La premisa global de este tipo de contenido es ser la solución a los problemas de la audiencia. Se trata de un tipo de contenido creado con el objetivo de responder a alguna problemática específica que esté teniendo la gente”(Alejandro Medina, 2014).

Para lograr esto, va a ser clave saber qué y cómo busca la gente para satisfacer sus necesidades, de modo que se va a utilizar Google Trends para descubrir qué buscan y específicamente qué palabras utilizan. De esta manera se podrán adaptar los contenidos para que concuerden con lo que busca nuestro público objetivo.



12. Modo de acción (plan táctico)

12.1 Customer Journey Map

La etapa de awareness o de reconocimiento del customer journey map comienza cuando el cliente ve publicidad online y offline, posteos en redes sociales, recibe Email marketing o recomendaciones de conocidos y le da curiosidad si el contenido es de su interés

Por esta razón las metas u objetivos de HOCBY en esta etapa es incrementar el conocimiento de la marca y el interés de compra. Para lograrlo, se va a invertir más en comunicación, tanto en pauta como posteos orgánicos siguiendo un cronograma publicando semanalmente y además en fechas relevantes como HotSale, CyberMonday, Día del Niño, Navidad y eventos deportivos importantes. Mediante las comunicaciones se buscará conseguir más seguidores en las redes sociales como Instagram y Facebook para luego convertirlos en consumidores y llevarlos a comprar tanto a la tienda física como a la virtual. De acuerdo con los datos obtenidos en la investigación realizada, el público objetivo de HOCBY considera Instagram como la red social más utilizada, por lo que se desarrollará además su tienda lo que permitirá conectar los posteos de la red social con la tienda online. Los posteos realizados informarán acerca de nuevos productos, ofertas y también se realizarán historias con pequeñas encuestas para conseguir más interacción y además conocer más a nuestro público.

En Instagram puntualmente los anuncios que se van a realizar son en historias y videos para generar reconocimiento de marca, tráfico a la tienda y ventas del catálogo. Asimismo, se van a utilizar avisos de colección, el cual permite usar una colección de imágenes o videos para inspirar de manera visual y ayudar a nuestro público a descubrir, explorar y comprar nuestros productos. En Facebook se van a utilizar anuncios por secuencia, que permite mostrar hasta diez fotos de nuestros productos, esto permite exponer por ejemplo una nueva línea de palos de hockey o botines y sirve para dirigir a las personas a nuestro sitio web. Además, se van a utilizar anuncios de videos para mostrar las características de los productos y atraer a las personas por medio del atractivo audiovisual que permiten este tipo de medio.

Por otra parte, se van a sumar anuncios en medios gráficos que tienen afinidad con el público mayor, es decir los padres o decisores de compra en el caso de que los jugadores sean menores de edad. El medio que se utilizará son revistas gráficas de rugby o hockey que se suelen



repartir en los partidos, por lo que las personas alcanzadas son afines a los productos ofrecidos por HOGBY. Las revistas elegidas son, revista Tocata, revista H, A pleno rugby y Solo hockey.



Ilustración 19. Tapas de revistas gráficas seleccionadas.

Como se mencionó previamente, se van a utilizar influencers. En el caso de HOGBY se utilizarán las redes sociales propias para postear las visitas de jugadores de alto rendimiento de hockey y rugby a la oficina y showroom. Estos jugadores usan productos que son importados y



distribuidos por HOCBY, por lo que ocasionalmente visitan nuestras oficinas. Algunos de los jugadores que se emplearan para promocionar la marca y los productos son: por el lado de rugby, Nicolás Sánchez, jugador profesional de Stade Francais y del seleccionado argentino de rugby (cuenta con 191k seguidores en Instagram) y Agustín Creevy jugador profesional de London Irish y del seleccionado argentino de rugby (cuenta con 200k seguidores en Instagram). Mientras que del lado de hockey se utilizará a Julia Gomes Fantasía, embajadora de marca de Princess, jugadora del Atlètic Terrassa Hockey Club y del seleccionado de hockey argentino (cuenta con 55k seguidores en Instagram).

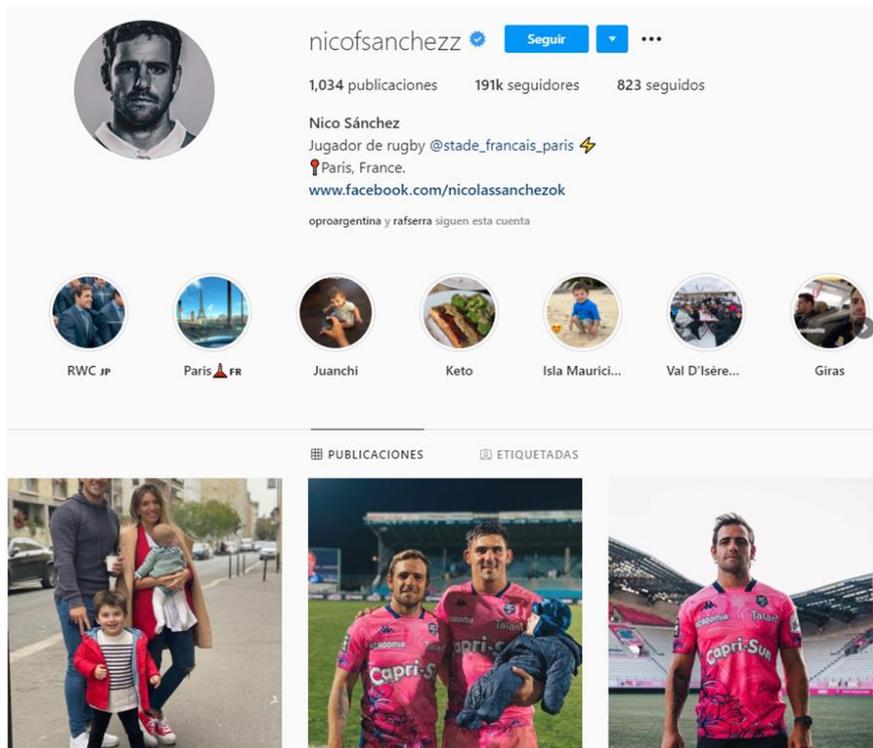


Ilustración 20. Perfil de Instagram de Nicolás Sánchez.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

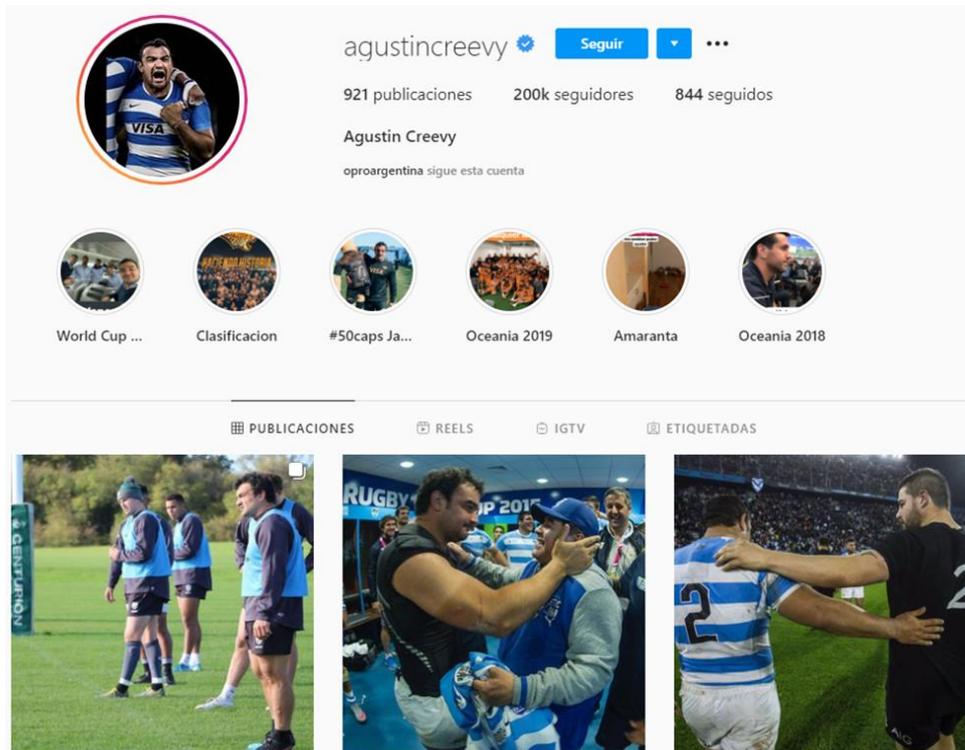


Ilustración 21. Perfil de Instagram de Agustín Creevy.

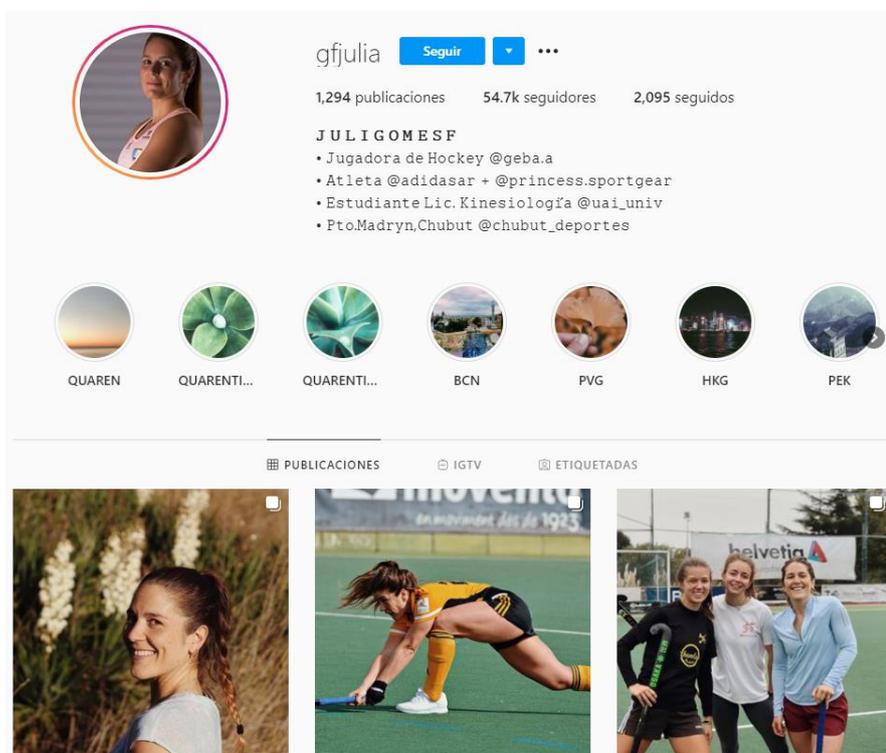


Ilustración 22. Perfil de Instagram de Julia Gomes Fantasia.



En esta etapa se van a medir los indicadores relacionados a la cantidad de personas alcanzadas e impresiones con las acciones de comunicación propuestas. Las piezas publicitarias serán de elaboración propia y se utilizarán herramientas gráficas (Adobe Illustrator y Adobe Photoshop), redes sociales (Facebook, YouTube e Instagram), proveedor de servicios de marketing por correo electrónico y material gráfico.

La segunda etapa trata de la consideración, en la que luego de reconocer una necesidad, el cliente compara y evalúa alternativas de productos. Su meta es encontrar la forma más cómoda de comprar el o los artículos deportivos que necesita y para eso visita la Tienda online, tienda física, MercadoLibre y recibe recomendaciones de conocidos. Requiere cierto esfuerzo por parte del cliente. Por esa razón hay que facilitarle el proceso, manteniendo la página, el e-shop de MercadoLibre y las redes sociales actualizados. También hay que tener buenas imágenes de los productos, descripciones detalladas y estar dispuesto a responder consultas con rapidez. Para la venta offline, agregar señalética en el local para atraer a la gente que transita por el lugar y para que facilite la visibilidad de este. Además, se les ofrecerá a los jugadores locales auspiciados por las marcas importadas de HOCBY una comisión por cada venta que se lleve a cabo por un cliente referido por ellos, por lo general estos jugadores son referentes tanto en sus clubes como en las redes sociales.

Una de las metas a conseguir es lograr que HOCBY sea considerado como una de las principales tiendas referentes dentro de hockey y rugby. De acuerdo con lo observado en la investigación realizada, los consumidores de hockey y rugby buscan primero en tienda online, luego por recomendaciones de conocidos y MercadoLibre por igual y finalmente por buscadores. Por estas razones se pondrá mayor enfoque en mejorar la tienda virtual. A pesar de ser el método menos utilizado para buscar artículos de hockey y rugby, se invertirá en Google Ads para mejorar la posición y para aumentar la visibilidad de la tienda virtual en las páginas de resultados del motor de búsqueda. También se va a buscar incrementar el número de visitantes, nuevos seguidores y likes/me gusta. Los KPI's que se van a medir en esta etapa son la fuente del tráfico, el número de usuarios, nuevos seguidores y me gusta/likes. Se utilizarán herramientas analíticas y CRM.

La siguiente etapa abarca la evaluación y compra o decisión, en la cual el consumidor agrega el o los productos al carrito de compras y luego realiza la compra. La meta del cliente es encontrar el producto que más se ajuste a sus expectativas y luego realizar la compra sin



problemas, tener la información del envío, opciones de método de pago y cuotas sin interés. Para conseguir que el cliente tenga una buena experiencia de compra, se va a buscar optimizar el embudo de compra, tener un manejo de pedidos eficiente, estar atento a cualquier consulta y recomendar el producto que más se ajuste a lo que necesita el cliente.

Los indicadores para tener en cuenta en esta etapa son la facturación, la tasa de conversión, la cantidad de ventas, las ventas por medio, el valor promedio del carrito de compra y la tasa de conversión. Las herramientas a utilizar son la plataforma de comercio electrónico, herramientas analíticas, CRM y automatización de email.

La cuarta etapa es la de compra y uso por parte del cliente. En este paso, el cliente recibe o retira la compra. Por esta razón va a querer recibir o retirar la compra sin mucho esfuerzo y cuando sea necesario en el lugar de su elección. La organización deberá estar atenta en embalar bien la compra, despachar y entregar a tiempo. Se va a medir el tiempo de entrega y paquetes entregados con herramientas analíticas, CRM y a través de la plataforma de envíos.

En el caso de no estar satisfecho con su producto, el cliente puede solicitar ayuda, pedir un cambio o un reembolso a través del teléfono, mail, mensajes de texto o visitando la tienda física. Es por esta razón que se buscará solucionar el problema lo más rápido posible sin perder el cliente para futuras compras al transformar una experiencia mala en una positiva.

Si todo sale como lo esperado, el cliente queda satisfecho ya que el producto cumple o supera sus expectativas. Esto se logra manteniendo un surtido de productos que permita a los clientes elegir el adecuado. Para saber si se está logrando estas metas, se medirá la satisfacción del cliente, el tiempo de respuesta y controlará la evaluación de los productos.

Por último, se encuentra la etapa de fidelización o recomendación, en la que se busca que los clientes compren de nuevo y cuenten su buena experiencia a otros. Las acciones que se van a llevar a cabo para el aumento del consumo de los clientes son la venta cruzada ofreciéndoles productos relacionados o complementarios de su actual compra. Para lograr esto se comunicará mediante mensajes luego de que el cliente finalice la compra en MercadoLibre y a través de email a los clientes que hayan comprado por la tienda virtual. También se ofrecerá un descuento tanto a aquellos clientes que refieran como al nuevo consumidor referido y a través de newsletters se comunicará las ofertas y novedades de los nuevos productos. Asimismo, se va a administrar las redes sociales de la marca, la atención de los usuarios y ofrecer incentivos por contar su experiencia de compra.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Con respecto al posicionamiento, se buscará ocupar el lugar de la tienda que te recomendaría tus amigos o conocidos. Para alcanzar este objetivo, HOCBY se va a basar en mantener y comunicar su muy buena atención a los clientes, asegurarse de mantener un surtido amplio de productos y marcas que sean requeridas por los consumidores y ser competitivos y continuar buscando ofertas disponibles desde los proveedores.

Los KPI's que van a ser utilizados para medir la efectividad de las acciones son la satisfacción del cliente, la tasa de retención de clientes, la cantidad de ventas y la facturación.

CUSTOMER JOURNEY MAP

FJOCBY

ETAPAS	AWARNESS	CONSIDERACION	DECISION	COMPRA Y USO	FIDELIZACION
ACTIVIDADES DEL CLIENTE	Ver publicidad online y offline, posteos en redes sociales, recibir Email marketing y recomendaciones de conocidos.	Comparar y evaluar alternativas	Realizar la compra	Recibir o retirar la compra	En caso de no estar satisfecho Solicitar ayuda, pedir un cambio o reembolso
METAS DEL CLIENTE	Encontrar la forma más cómoda de comprar el o los artículos deportivos que necesita	Encontrar el producto que más se ajuste a sus expectativas	Realizar la compra sin problemas, tener la información del envío, opciones de método de pago y cuotas sin interés	Recibir o retirar la compra sin mucho esfuerzo y cuando sea necesario	Que el producto cumpla o supere sus expectativas
PUNTOS DE CONTACTO	Tienda online, tiendas físicas, MercadoLibre y Boca a boca	Tienda online, tienda física, MercadoLibre y Boca a boca	Tiendas online, tienda física, MercadoLibre, orden de confirmación y email	Servicio de entrega, embalaje, mensajes (correo electrónico, SMS, teléfono llamada o whatsapp)	Tienda online, tienda física, MercadoLibre y Boca a boca
EXPERIENCIA					
METAS DE NEGOCIO	Incrementar el conocimiento de la marca y el interés de compra	Incrementar el número de visitantes, nuevos seguidores y likes/me gusta	Requiere cierto esfuerzo pero está interesado	Con expectativas y emocionado por la compra	Incrementar la tasa de conversión, cantidad de ventas y valor del carrito de compra
KPIs	Cantidad de personas alcanzadas e impresiones	Número de usuarios, Nuevos seguidores y Me gusta/Likes	Tasa de conversión, cantidad de ventas y valor promedio del carrito de compra	Incrementar la tasa de conversión, cantidad de ventas y valor promedio del carrito de compra	Incrementar la retención de clientes, cantidad de ventas y facturación
ACTIVIDADES DE LA ORGANIZACIÓN	Crear las piezas y materiales publicitarios para cada medio y actualizar contenido de las redes sociales.	Mantener la página, el e-shop de MercadoLibre y las redes sociales actualizados	Optimizar la experiencia de compra del cliente	Diseñar un plan de solución de problemas y atención al cliente	Administrar las redes sociales de la marca, la atención de los usuarios y ofrecer incentivos por contar su experiencia de compra
RESPONSABLE	Marketing y comunicación	Marketing y comunicación	Ventas y atención al cliente	Ventas	Marketing, comunicación y ventas
HERRAMIENTA A UTILIZAR	Herramientas gráficas, redes sociales, proveedor de servicios de marketing por correo electrónico y material gráfico	Herramientas analíticas y CRM	Plataforma de comercio electrónico, herramientas analíticas y CRM	Herramientas analíticas, CRM y Plataforma de envíos	Herramientas analíticas y CRM



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado





12.2 Diagrama Gantt

Actividad	Medio	Formato	Mensaje a comunicar	KPI's	Zona de cobertura/Target	Intensidad	Sistemas Offline																
							ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic					
Publicidad gráfica	Revistas Tocata, Revista n. A Pleno Rugby y Solo hockey	Aviso gráfico en hoja completa	Locación de la tienda online, dirección web de la tienda online, métodos de pago disponibles y reconocimiento de marca	Nuevos clientes y consultas	Clubes de Hockey o Rugby y Gimnasios	Semanal (En temporada de torneos)																	
	Folletería	Folleto de 15x10 cm	Locación de la tienda online, dirección web de la tienda online, métodos de pago disponibles y reconocimiento de marca	Nuevos clientes y consultas	Clubes de Hockey o Rugby y Gimnasios	Semanal (En temporada de torneos)																	
	Banners y señalética fuera del local	Ploteos de vidriera	Ploteos de 2x6 mts	Visibilidad del local	Nuevos clientes y consultas	José Ingenieros 3301, Beccar	Duración de la campaña																
							Sistemas Online																
Email Marketing	E-mail (Ej. MailChimp)	E-mails con imágenes de productos con los links correspondientes	Ofertas, nuevos productos disponibles, crossselling	Tasa de apertura y tasa de reactividad	Todo el país	Fechas importantes nombradas en el plan																	
	Search	Anuncios de texto	Posicionamiento en el buscador de Google con las palabras clave: Hockey-Rugby-Palo-Botines-Cañillera-Bolso-Protector bucal	CPA	Todo el país, segmentado por temas y palabras clave acordes a los productos ofrecidos por HOCBY	Diario																	
Redes sociales	Display	Anuncios con imágenes	Remarketing para los usuarios que hayan visitado algún sitio relacionado con alguno de los dos deportes	Impresiones (CPM)		Diario																	
	Facebook	Anuncios por secuencia y anuncios de videos	Novedades, nuevos productos y promociones	Número de usuarios, nuevos seguidores y me gusta/likes	Todo el país y que sus intereses concuerden con hockey o rugby	2 veces por semana																	
	Instagram	Anuncios en historias y videos	Novedades, nuevos productos y promociones	Número de usuarios, nuevos seguidores y me gusta/likes	Todo el país y que sus intereses concuerden con hockey o rugby	2 veces por semana																	
Redes sociales	Instagram	Influencers	Novedades, nuevos productos y promociones	Número de usuarios, nuevos seguidores y me gusta/likes	Seguidores	2 veces por semana																	



Aclaraciones

- El cronograma es anual distribuido en meses.
- En los meses de enero y febrero no se realizarán acciones debido a que es el período sin actividad deportiva. Sólo se colocarán banners y señalética fuera del local.
- Las publicaciones en las revistas se realizarán en los meses de abril, debido a que es el mes en el que comienza el torneo de plantel superior y por lo tanto es el mes en el que hay más espectadores viendo los partidos.
- En cuanto a la folletería se comenzará también en abril, por la misma razón y dependiendo de la cantidad que se reparta, se irá reponiendo. Esto se llevará a cabo en caso de que la situación vuelva a la normalidad y la gente esté dispuesta a recibir un folleto, caso contrario se invertirá más en medio digitales.
- En cuanto al e-mail marketing, se utilizará el proveedor de servicios de marketing por correo electrónico Mail Chimp. Es un servicio que posee una versión gratuita y por lo tanto permitirá ahorrar costos. El período en el que se realizarán las campañas va de marzo a diciembre, el periodo de mayor actividad.
- El uso de Google Ads, tanto en la red de búsqueda como en la red de display es principalmente para mejorar el posicionamiento de la tienda, mejorar el reconocimiento de marca y para realizar remarketing. El presupuesto puede ir variando en el año dependiendo de los resultados que se obtengan y la cantidad de facturación.
- En cuanto a las redes sociales, se utilizarán anuncios por secuencia y anuncios de videos en Facebook y anuncios en historias y videos en Instagram, la frecuencia será de dos anuncios por red y por semana. Además, se publicarán dos posts orgánicos por semana.
- Como se explicó anteriormente el uso de influencers será más que nada orgánico, esto es, aprovechar la visita de los jugadores al local para tomar una foto y etiquetarlos. Se utilizará como una herramienta para mostrar que los jugadores más reconocidos vienen al mismo local que los consumidores.



13. Presupuesto de Marketing

13.1 Presupuesto anual del plan de marketing

Actividad	Medio	Formato	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Totales
Sistemas Offline															
Publicidad gráfica	Revistas Tocata, Revista h, A Pleno Rugby y Solo hockey	Aviso gráfico en hoja completa				\$ 20.000									\$ 20.000
Folletería	Folleto para enviar junto con el empaque	Folleto de 15x10 cm 5000 folletos				\$ 2.500									\$ 2.500
Folletería	Folleto	Folleto de 15x10 cm 5000 folletos				\$ 2.500									\$ 2.500
Banners y señalética fuera del local	Ploteos de vidriera	Ploteos de 2x6 mts	\$ 10.000												\$ 10.000
Sistemas Online															
Email Marketing	E-mail (Ej. MailChimp)	E-mails con imágenes de productos con los links correspondientes													
	Search	Anuncios de texto				\$ 7.000									\$ 7.000
Google	Display	Anuncios con imágenes				\$ 7.000									\$ 7.000
	Facebook	Anuncios por secuencia y anuncios de videos				\$ 7.000									\$ 7.000
Redes sociales	Instagram	Anuncios en historias y videos				\$ 7.000									\$ 7.000
Redes sociales	Instagram	Influencers													
Totales por mes			\$ 10.000	\$ -	\$ 28.000	\$ 45.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 28.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 251.000



Aclaraciones

- El presupuesto para el plan de marketing se obtuvo mediante el cálculo en el estado de resultados que se expone más adelante. Se decidió destinar un 3% de la facturación de ventas brutas a las acciones de marketing.
- De acuerdo con el presupuesto obtenido, se fue destinando a las distintas acciones y meses de la manera más eficiente posible.
- Los influencers no tienen valor porque se utilizarán canjes para que realicen posteos.

13.2 Cálculo del retorno de inversión de marketing (ROMI)

A partir de la fórmula de ROMI = (ganancia marketing – costos de marketing) / costos de marketing y reemplazando los valores con los del estado de resultados, se obtiene la siguiente cuenta:

$$(\$ 445.279 - \$ 252.900) / \$ 252.900 = 76\%$$

Invirtiendo \$ 252.900 en las distintas acciones de marketing se obtiene una ganancia bruta de \$ 445.279, esto es un 76% más que lo invertido, lo cual justifica el esfuerzo a realizar.

13.3 Estado de resultados

Concepto	ene-marzo	abril-junio	julio-septiembre	octubre-diciembre	Anual	%
Ventas brutas	\$ 3.420.550,0	\$ 5.135.900,0	\$ 5.135.900,0	\$ 3.420.550,0	\$ 17.112.900,0	100%
Costo de ventas	\$ 2.069.432,8	\$ 3.107.219,5	\$ 3.107.219,5	\$ 2.069.432,8	\$ 10.353.304,5	
Utilidad bruta en ventas	\$ 1.351.117,3	\$ 2.028.680,5	\$ 2.028.680,5	\$ 1.351.117,3	\$ 6.759.595,5	40%
Gastos vinculados a la operación	\$ 1.076.715,0	\$ 1.797.565,0	\$ 1.797.565,0	\$ 1.197.192,5	\$ 5.869.037,5	34%
Gastos de administración	\$ 342.055,0	\$ 513.590,0	\$ 513.590,0	\$ 342.055,0	\$ 1.711.290,0	10%
Gastos de marketing	\$ 50.550,0	\$ 75.900,0	\$ 75.900,0	\$ 50.550,0	\$ 252.900,0	1%
Gastos por comisiones de ventas	\$ 684.110,0	\$ 1.027.180,0	\$ 1.027.180,0	\$ 684.110,0	\$ 3.422.580,0	20%
Utilidad operacional	\$ 274.402,3	\$ 231.115,5	\$ 231.115,5	\$ 153.924,8	\$ 890.558,0	5%
Gastos no operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0%
Gastos financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0%
Total gastos no operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0%
Ingresos no operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0%
Utilidad antes de impuestos	\$ 274.402,3	\$ 231.115,5	\$ 231.115,5	\$ 153.924,8	\$ 890.558,0	5%
Impuestos	\$ 76.832,6	\$ 64.712,3	\$ 64.712,3	\$ 43.098,9	\$ 249.356,2	1%
Utilidad neta	\$ 197.569,6	\$ 166.403,2	\$ 166.403,2	\$ 110.825,8	\$ 641.201,8	4%



Aclaraciones

- Los valores están expresados a precios estimados del 2021.
- Los valores están expresados sin IVA.
- Los gastos por comisiones de ventas incluyen: comisión de plataformas online (MercadoLibre y Tienda Nube), impuesto al cheque, Ingresos Brutos, costos de envío y materiales de embalaje.
- Los impuestos se refieren al impuesto a las Ganancias.
- No hay gastos no operacionales ni financieros ni deudas.

13.4 Herramientas de Seguimiento y control

Los indicadores que se van a controlar el año 2021 serán monitoreados a través de Google Analytics, Google Ads y los distintos Marketplace utilizados. Los mismos permitirán realizar las modificaciones necesarias durante el transcurso del año. Se va a realizar dos tableros, uno con indicadores estratégicos y otro con los operativos.

Los indicadores estratégicos que se van a monitorear son la participación en el mercado, facturación por medio y total, ventas brutas y tasa de conversión de la tienda online.

Por el lado de los indicadores operativos, se va a realizar un seguimiento de la satisfacción/opiniones del cliente y reputación en MercadoLibre, Google My Business, cantidad de ventas, visitas al sitio, impresiones, CTR y porcentaje de conversiones.

Tablero con indicadores estratégicos

Indicador (KPI)	Objetivo	Frecuencia
Porcentaje de participación de mercado	Aumentar un 0,4% anual	Semestral
Facturación total	Duplicar la facturación anual	Mensual
Facturación por medio	Vender un 10% a través de la tienda virtual	Mensual
Ventas brutas	Duplicar las ventas respecto al mismo trimestre del año pasado	Trimestral
Tasa de conversión en la tienda online	Optimizar de 6% a 10%	Mensual



Tablero con indicadores operativos

Indicador (KPI)	Objetivo	Frecuencia
Satisfacción/opiniones del cliente MercadoLibre	Mantener el 100% de opiniones positivas	Semanal
Reputación en MercadoLibre	Mantener reputación como uno de los mejores del sitio	Mensual
Reputación Google My Business	Mantener la valoración por encima de 4.5 estrellas	Mensual
Cantidad de ventas	Duplicar las ventas respecto al mismo trimestre del año pasado	Trimestral
Visitas al sitio	Aumentar un 300% anual	Mensual
Impresiones	Aumentar el número de impresiones de 100 a 2000 en redes sociales	Semanal
CTR	Conseguir un CTR promedio en avisos en la red de búsqueda de Google Ads de 4%	Semanal
Porcentaje de conversiones	Conseguir un porcentaje promedio de conversiones en avisos en la red de búsqueda de Google Ads de 3%	Semanal



14. Consideraciones Finales

Discusión abierta

Algunas conclusiones que se desprendieron del presente trabajo fueron que:

- El consumidor suele realizar el proceso de búsqueda de forma online para luego finalizar la compra en el local. Además, cuando se encuentran en el local la intención de compra es muy elevada, en el caso de HOCBY el porcentaje de clientes que terminan realizando la compra ronda el 90% cuando visitan el local habiendo realizado una búsqueda previa. Asimismo, si el producto y la experiencia en general fue buena es muy probable que le comente a algún conocido.
- En función al trabajo realizado se observó una oportunidad de mejora, optimizando los canales y medios utilizados a partir del análisis de métricas es posible obtener datos esenciales para conocer a los clientes y así poder ofrecerles un valor agregado superior al de la competencia.
- La pandemia afectó mucho al mercado debido a que no hubo actividad en lo que va del año, por lo que las ventas cayeron sustancialmente en artículos de hockey y rugby. El canal más afectado fue el físico más que nada por las medidas de distanciamiento y la prohibición de apertura de los locales por parte del gobierno. Por el lado de los canales digitales se pudo observar que aumentó el número de nuevos compradores que tuvieron que adaptarse dada la situación.
- A partir de la suspensión de la actividad deportiva de hockey y rugby, las demás tiendas especializadas que no pueden o decidieron no comercializar nuevos deportes, van a estar en una situación más precaria en la que HOCBY podrá aprovechar para conseguir más participación de mercado. Esto se debe por ejemplo a que tuvieron que cerrar locales, dejar de importar marcas para poder disminuir sus costos.
- Es una buena oportunidad de negocio la posibilidad de agregar otros deportes que incrementaron su popularidad durante la cuarentena, como es el caso de fitness, yoga, juegos de salón y ciclismo. Se debe aprovechar el conocimiento, el buen servicio y los mismos métodos de distribución que ofrece HOCBY para comercializar estos artículos



y así aumentar aún más la facturación esperada para el próximo año. HOCBY comenzó a comercializar este tipo de productos este año y planea incrementar el surtido gradualmente para convertirse en una tienda multideporte, pero manteniendo el hockey y rugby como deportes principales.

- Se deberá profundizar la investigación en temas más puntuales. Una posibilidad es la realización de investigaciones diferentes apuntadas a los distintos segmentos del público objetivo de HOCBY, separar las investigaciones por deporte o llevar a cabo entrevistas en profundidad para obtener datos e insights que no se tuvieron en cuenta. Se puede mencionar temas a tratar en el futuro como marcas favoritas, que características del producto son más importantes y recordación de avisos de hockey o rugby.
- Para finalizar, este plan se hizo con la intención de llevar a HOCBY a un nivel de organización más alto, más ordenado, con un enfoque centrado en la obtención y en el análisis de datos de mercado para lograr un crecimiento por encima de los años anteriores.



15. Referencias bibliográficas y bibliografía

Alejandro Medina. (2014, octubre 24). *3 tipos de contenido exitoso que Google recomienda.*

Alto Nivel. <https://www.altonivel.com.mx/marketing/46302-3-tipos-de-contenido-exitoso-que-google-recomienda/>

Compromiso, credibilidad y crecimiento: Otra vez, Argentina en la encrucijada. (2020, abril 29). *El Economista*. <https://eleconomista.com.ar/2020-04-compromiso-credibilidad-y-crecimiento-otra-vez-argentina-en-la-encrucijada/>

Confederación Argentina de Hockey / Reseña histórica. (2019).
<https://www.cahockey.org.ar/resena-historica>

Coronavirus. (2020, febrero 6). *Argentina.gob.ar.*
<https://www.argentina.gob.ar/salud/coronavirus-COVID-19>

Crece el eCommerce en el primer semestre del año. (2019, agosto 28).
<https://www.cace.org.ar/noticias-crece-el-ecommerce-en-el-primer-semestre-del-ano>

Díaz de Santos. (1998). *Estrategias de crecimiento.* Ediciones Díaz de Santos.

E-book nubecommerce 2020. (s. f.). Recuperado 10 de julio de 2020, de
https://d26lpennugtm8s.cloudfront.net/assets/blog_es/ebook-nubecommerce_2020.pdf

El crecimiento del rugby argentino, en números. (2019, agosto 30). *UAR.*
<http://uar.com.ar/2019/08/30/el-crecimiento-del-rugby-argentino-en-numeros/>

El Estado del Marketing de Influencers 2019: Informe Benchmark [+Infográfico]. (2019, octubre 11). *Influencer Marketing Hub.*
<https://influencermarketinghub.com/es/informe-bechmark-marketing-de-influencers-2019/>



Entre tries y tackles, el Rugby, un deporte con mucho que dar. (2019).

<https://www.icbc.com.ar/personas/como-ayudarte/lifestyle/Mundo-rugby-mucho-mas-que-un-deporte>

Estudio anual de comercio electrónico Argentina 2018. (s. f.). Recuperado 18 de noviembre de

2019, de <https://cace-static.s3.us-west-2.amazonaws.com/uploads/estudios/estudio-anual-comercio-electronico-argentina-2018-resumen.pdf>

Estudio Global GfK: Actividades para mantener la salud física. (2017).

<https://www.gfk.com/press/estudio-global-gfk-actividades-para-mantener-la-salud-fisica>

Estudio-anual-comercio-electronico-2019-resumen.pdf. (s. f.). Recuperado 8 de julio de 2020,

de <https://cace.org.ar/uploads/estudios/estudio-anual-comercio-electronico-2019-resumen.pdf>

José María Anteporlamlatinam Valero. (2014). *Introducción al comercio electrónico*. 102.

José María Sainz de Vicuña Ancín. (2013). *El plan de marketing en la práctica* (18°).

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.

Política y economía Argentina. (2020, junio). <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Presión Impositiva sobre Pymes Industriales: Comparación Internacional (Diciembre 2019).

(2019, diciembre 4). *Presión Impositiva sobre Pymes Industriales: Comparación Internacional* (Diciembre 2019). <https://datadriven.com.ar/2019/12/presion-impositiva-sobre-pymes-industriales/>

Rico, R. R. (2005). *Retail Marketing* (2°). Pearson Educación.

Roger J. Best. (2005). *Marketing estratégico* (4ª). Pearson.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Sancho, E. L. (2015). *Crear la Marca Global: Modelo práctico de creación e internacionalización de marcas*. ESIC.

William Webb Ellis, *el creador inesperado del rugby*—*GacetaMercantil*. (2015, septiembre 11). <https://www.gacetamercantil.com/notas/85216/>