

Maestría en Dirección de Empresas

✘ **e-Regionales.com** ✘

Productos Artesanales Argentinos

Para el Mundo

Autor: *Cristian C. Jakob*

Tutor: *Prof. Francisco Pertierra Cánepa*

Contenido General

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO II. DESARROLLO DEL BUSINESS PLAN.....	3
SECCIÓN II.1 LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y EL PRODUCTO.....	4
(II.1.i) <i>La industria</i>	4
(II.1.ii) <i>La compañía y su concepto</i>	5
(II.1.iii) <i>El marco social en el que se inserta</i>	6
(II.1.iv) <i>El producto</i>	7
(II.1.v) <i>Estrategias de entrada y crecimiento</i>	7
SECCIÓN II.2 INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE MERCADO.....	8
(II.2.i) <i>Análisis de los clientes y su potencialidad</i>	8
(II.2.ii) <i>Tamaño de mercado y su tendencia</i>	9
(II.2.iii) <i>Aspectos competitivos y barreras de entrada</i>	10
(II.2.iv) <i>Market share y ventas estimadas</i>	11
SECCIÓN II.3 LA OPORTUNIDAD Y SUS ECONOMICS	12
(II.3.i) <i>Margenes brutos y operativos</i>	12
(II.3.ii) <i>Costos fijos y variables</i>	12
SECCIÓN II.4 PLAN DE MARKETING.....	13
(II.4.i) <i>Estrategia de marketing global</i>	13
(II.4.ii) <i>Pricing</i>	14
(II.4.iii) <i>Tácticas de venta y promoción</i>	15
(II.4.iv) <i>Políticas de garantía</i>	16
(II.4.v) <i>Distribución</i>	16
SECCIÓN II.5 PLAN DE DISEÑO, DESARROLLO Y OPERACIONES.....	17
(II.5.i) <i>Estado de desarrollo y tareas</i>	17
(II.5.ii) <i>Dificultades y riesgos</i>	18
(II.5.iii) <i>Costos</i>	19
(II.5.iv) <i>Cuestiones de marca</i>	20
SECCIÓN II.6 MANAGEMENT TEAM	20
(II.6.i) <i>Organización</i>	21
(II.6.ii) <i>Personal clave</i>	21
(II.6.iii) <i>Compensación gerencial y titularidad de la empresa</i>	22
(II.6.iv) <i>Otros accionistas</i>	22
SECCIÓN II.7 HIPÓTESIS, RIESGOS SIGNIFICATIVOS Y ESTRATEGIAS DE SALIDA	23
SECCIÓN II.8 PLAN FINANCIERO	23
(II.8.i) <i>Ingresos pro-forma</i>	23
(II.8.ii) <i>Análisis de los flujos de caja pro-forma</i>	24
(II.8.iii) <i>Punto de equilibrio</i>	25
(II.8.iv) <i>Control de costos</i>	27
(II.8.v) <i>Conclusiones de índole financiera</i>	27
CAPÍTULO III. CONCLUSIONES FINALES	28
CAPÍTULO IV. APÉNDICES.....	29
(IV.xi) <i>Movimiento internacional de personas (Cuadro 1.2 - INDEC)</i>	29
(IV.xii) <i>Movimiento internacional de personas (Cuadro 2.1 - INDEC)</i>	30
(IV.xiii) <i>Gastos medios del turista en Argentina</i>	31
(IV.xiv) <i>Proyección de clientes y ventas estimadas</i>	31
(IV.xv) <i>Relevamiento Empresas.com – Shopping</i>	32
(IV.xvi) <i>Relevamiento Empresas.com – Portales regionales</i>	33
(IV.xvii) <i>Informe ECOSOC</i>	34
(IV.xviii) <i>Market share proyectado</i>	35
(IV.xix) <i>Gastos de operación</i>	35
(IV.xx) <i>Cuadro general de Ingresos, Gasto y Rentabilidad</i>	36
(IV.xxi) <i>Ingresos pro-forma</i>	37

Índice de Tablas y Gráficos

TABLA 1 - INDICADORES DEL PROYECTO	12
TABLA 2 - GASTOS MEDIOS DEL TURISTA EN ARGENTINA.....	31
TABLA 3 - PROYECCIÓN DE CLIENTES Y VENTAS ESTIMADAS	31
TABLA 4 - MARKET SHARE PROYECTADO	35
TABLA 5 - GASTOS DE OPERACIÓN	35
TABLA 6 - CUADRO GENERAL DE INGRESOS, GASTO Y RENTABILIDAD.....	36
TABLA 7 - INGRESOS PRO-FORMA	37
GRÁFICO 1 - MERCADO DE PRODUCTOS REGIONALES	9
GRÁFICO 2 - FLUJO DE FONDOS COMPENSADO	25
GRÁFICO 3 - ANÁLISIS DE BREAK-EVEN.....	26
GRÁFICO 4 - NIVEL MÍNIMO DE VENTAS PARA EL PUNTO DE EQUILIBRIO.....	27
ILUSTRACIÓN 1 - MOVIMIENTO INTERNACIONAL DE PERSONAS – CUADRO 1.2 (REPRODUCCIÓN).....	29
ILUSTRACIÓN 2 - MOVIMIENTO INTERNACIONAL DE PERSONAS - CUADRO 2.1 (REPRODUCCIÓN).....	30
ILUSTRACIÓN 3 - EMPRESAS.COM - CATEGORÍA "SHOPPING" (REPRODUCCIÓN).....	32
ILUSTRACIÓN 4 – EMPRESAS.COM - CATEGORÍA "PORTALES REGIONALES" (REPRODUCCIÓN)	33
ILUSTRACIÓN 5 – INFORME DEL CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL DE LAS NACIONES UNIDAS (JULIO 2000) (REPRODUCCIÓN)	34

Capítulo I. Introducción

A medida que las grandes corporaciones mundiales buscan denodadamente aumentar sus eficiencias productivas a través de la reducción de sus estructuras de recursos humanos y se producen fusiones entre empresas antes competidoras entre sí; existe un conjunto de nuevas y pequeñas empresas que, a partir de una idea clave, desarrollan un nuevo negocio, innovador y de rápido crecimiento que representa el gran motor de la generación de trabajo nuevo.

En Estados Unidos, por ejemplo, a mediados/fines de los años '60, 1 de cada 4 personas trabajaba para alguna de las compañías de la Fortune 500. Ya para 1980, esta proporción se redujo a 1:5 y, para fines de los '90, ya esa proporción era de 1:14.¹

En la cabeza de este proceso se ubica el *entrepreneur*; creador, innovador y líder que desarrolla y pone en práctica la idea a través de un proceso de creación de valor y alto potencial que a su vez lo realimenta para incentivarlo a alcanzar su objetivo implacablemente. La oportunidad de desarrollar un nuevo negocio, no tener que depender de una estructura de orden económico que le imponga reglas y la fuerte retribución económica de su esfuerzo esperada a través del éxito de su emprendimiento constituyen elementos clave para el empuje que este personaje debe demostrar.

Sin embargo, naturalmente, el perfil de estos ejecutivos raramente se apoya en una sólida situación económica y a su propio empuje personal, clave del éxito del negocio, se le debe agregar la concurrencia y el respaldo de un agente financiero tal como un *venture capital*. En EE.UU., en 1997, cerca de \$10.000 M se adjudicaron a asociaciones de *venture capital*, y, por otro lado, un pool de entre \$60-\$80.000 M aportados por individuos de alta riqueza personal (*angel investors*) soportaban también económicamente este tipo de proyectos.² Estos capitalistas de riesgo aportan también al proyecto experiencia, curvas de aprendizaje, redes de contactos, sabiduría y madurez para las nacientes compañías en las que están invirtiendo. Al capital aportado con todo este valor agregado se lo conoce como *smart money*.

Convencer a estos inversores para que pongan a disposición una parte de su capital en el incipiente proyecto, por más que sea una excelente idea, no es una tarea menor. Estos capitalistas conocen bien que una buena idea no es suficiente sino que lo importante es

¹ Jeffrey A. Timmons, *New Venture Creation*, USA, IRWIN/McGraw-Hill, 1999, p.5

² op.cit., pp. 11-12

tener las ideas claras respecto a cómo convertirla en realidad; y en eso, el aporte intelectual y personal del entrepreneur constituye el factor crítico de éxito del proyecto. Para lograr este primer objetivo y concluir exitosamente una ronda de capitalización, la herramienta indispensable del entrepreneur es el *Business Plan* o Plan de Negocio. Es la herramienta de venta del proyecto, es el instrumento a través del cual se articulan los méritos, requerimientos, riesgos y potenciales beneficios de la oportunidad y cómo se la captura.

Según Jeffry Timmons,³ cuatro argumentos clave son los que deben revelarse claramente en un business plan:

1. Se crea y agrega significativo valor al cliente o usuario final
2. Se resuelve un problema significativo o se descubre una necesidad importante por la cual alguien está dispuesto a pagar un plus
3. Por estas razones, existe un mercado robusto, de alto margen y con características de alta generación de dinero
4. Encaja apropiadamente con el *founder* y su equipo gerencial en el tiempo y espacio de mercado presentes, y con un buen balance riesgo/recompensa.

Es así como en el presente estudio pretendemos demostrar cómo un business plan debe desarrollarse para eficientemente alcanzar los objetivos descritos anteriormente y poder transmitir la idea propuesta de forma seductora.

De más está decir que el business plan no es el negocio sino que pretende exponer la idea dentro de los términos más realistas, honestos y concretos posibles tal cual los entiende el entrepreneur pero sin por ello perder flexibilidad en la adecuación de la idea a las debilidades, fallas en la percepción del mercado, la tecnología usada, la estructura de financiamiento, el tamaño propuesto o el equipo tal como lo ven los inversores. A veces, y paradójicamente, los más grandes emprendimientos surgen de un business plan escaso y con fallas que luego soportado por la riqueza de visión de los inversores se convierten en proyectos de envergadura tal cual fue el caso de Mitch Kapur y Lotus Development Corporation.

En este trabajo aplicaremos esta herramienta para delinear de qué manera se puede plantear un business plan ante una oportunidad concreta detectada en el ámbito de nuestro país y con amplia visibilidad hacia el exterior llevando productos típicos locales a colocarse en cualquier parte del mundo.

³ op.cit., p.367

Capítulo II. Desarrollo del Business Plan

Es notable el crecimiento que la industria del turismo está teniendo en Argentina a pesar de la escasa infraestructura de que todavía dispone el país.

No obstante, más de 1,9 millones de extranjeros pasaron por el país durante el año 1999,⁴ dejando una importante cantidad de divisas en el país. Si bien una gran cantidad de ellos corresponde a residentes de países limítrofes, más de 270.000 provienen de Norteamérica mientras que otros 300.000 lo hacen desde Europa.⁵

Es de destacar que tanto norteamericanos como europeos, y sobre todo los pertenecientes a sectores económicos medio y altos, están orientando sus preferencias a lo natural y artesanal dando a los artículos provenientes de dicha industria una predilección sostenida e incentivándola a través de un premium de precio por el que están dispuestos a pagar.

Nuestro país es un importante productor de este tipo de artículos aunque con una atomización en la producción muy significativa y con especializaciones sectorizadas en cada región del interior de nuestro país. Estas economías regionales muchas veces están fomentadas por organizaciones gubernamentales que promueven, primariamente, la generación de empleo a través de la ocupación de la mano de obra artesanal en estas especialidades locales.

Muchas veces estos mismos artículos difícilmente se puedan ubicar en nuestra Capital Federal, donde la misma gran urbe aún no ha sufrido este retorno a lo natural y, por ende, este tipo de producción no tiene la demanda que justificaría su comercialización en esta posición.

En su peregrinar por el interior del país, el extranjero descubre con agrado tejidos, prendas, manualidades en madera, plata y cuero, dulces, confituras y otros, que con gusto adquiere y de los que hasta a veces se limita por una cuestión de espacio de traslado.

Aprovechando esta situación y experiencia previa del producto que se constata con el extranjero que sobrelleva estas situaciones, el proyecto que nos trata pretende retener el contacto con ese turista, aún una vez regresado a su país de origen, y ofrecerle los mismos productos que adquiriera en su lugar de origen y un surtido aún mucho más

⁴ Información de Prensa INDEC, Movimiento Internacional de Personas, 24/5/00, Cuadro 1.2, p. 6

⁵ Ib., Cuadro 2.1, p.10

amplio de productos regionales argentinos, a través de un catálogo electrónico residente en una página Web y mediante un servicio express de envío puerta a puerta.

Sección II.1 La Industria, la Compañía y el Producto

(II.1.i) La industria

La atención por la industria de las artesanías y productos regionales está siendo cada vez más tenida en cuenta por los países industrializados, sobre todo, por los del hemisferio norte.

En esos países las asociaciones de defensa de los derechos del consumidor cada vez hacen más propaganda en contra de los contenidos sintéticos, edulcorantes, saborizantes, esencias y otros componentes cuyo uso generalmente está reñido a condiciones saludables para el consumo de alimentos y ropa. Problemas de alergia, desequilibrios hormonales, exceso de peso y otros, muchas veces se le adjudican a estos productos.

En ese contexto se produce un renacer en la valorización de los productos elaborados a partir de materias primas puras que prescinden de todo tipo de aditamentos químicos y que se manufacturan a través de procesos manuales de arraigada tradición.

Además de la vuelta hacia los productos naturales, estos países están desarrollando una conciencia social en cuanto su responsabilidad para el desarrollo del tercer mundo que dé raíces a una distribución de los ingresos globales de una manera más justa.

Es así como en EE.UU. está causando gran demanda el consumo de granos de café orgánicos producido por grupos mayas del Estado de Chiapas, México; o como la producción de aceite de castañas amazónicas para la industria cosmética, producida en Perú para la cadena de cosméticos The Body Shop, constituye un insumo importante para una compañía que factura más de 1.000 millones de dólares en productos de ese mercado.⁶

Al comercio originado a partir de estos principios de justicia social, se le ha dado en llamar *fair trade*, o comercio justo, y que está siendo impulsado fuertemente por los países industrializados. Tal es así que el pasado 20/5/00 se ha celebrado el *National Fair Trade Day of Action* en los Estados Unidos, Europa, Canadá, Japón y varios países del Tercer Mundo para promocionar este tipo de actividad.

⁶ María Teresa Morresi, *El "comercio justo" gana cada vez más mercado*, Diario "La Nación", Sección Economía, 13/5/00

De la misma manera, organizaciones no gubernamentales (ONG) tales como la Oxfam,⁷ ya desde 1942 están especializadas en buscar y poner en práctica soluciones capaces de combatir el hambre en el mundo y otras tantas miserias humanas. Esta organización cuenta con un Trade Fair Company en Internet en el cual, y a los fines descriptos, se pueden adquirir desde una alfombra de lana hecha a mano en Bangladesh, un cesto de Kenya, instrumentos musicales balineses, muebles de teca china o sets de especias aromáticas vía computadora.⁸

En Argentina este fenómeno, aunque más incipiente, no deja de manifestarse. En el transcurso de este año dos importantes eventos han dado marco a exposiciones de este tipo de productos. La 8ª Edición de la Feria del Sol, celebrada en el Palais de Glace de Buenos Aires, tuvo lugar entre el 17/8 y el 10/9 reuniendo a ciento veinte expositores, exhibiendo muebles, productos regionales elaborados por empresas familiares y emprendimientos que abarcan desde productos orgánicos hasta textiles.

También Patagonia Total tuvo lugar en el Tattersal del Hipódromo de Palermo, del 6 al 10 de Septiembre exponiendo, amén de las bondades turísticas de la región, productos de su comunidad mapuche y de artesanías de la zona (ahumados de trucha, jabalí, ciervo, dulces y chocolates). Más de 30.000 visitantes sintieron atracción por ver lo que esa región del Sur de nuestro país tenía para ofrecer.

(II.1.ii) La compañía y su concepto

El concepto empresarial que se pretende aplicar a nuestro proyecto apunta a utilizar la potencia de la red de Internet para realizar la intermediación de productos argentinos de tipo artesanal. El uso de la red de redes permitirá que sean colocados, fundamentalmente en el exterior, en pequeñas cantidades, atento a las características del bien de consumo de que se trata.

Dada la universalidad del recurso de internet, las bondades de los productos artesanales argentinos podrán ser visibles y requeribles desde todas partes del mundo.

Por otro lado, se desea desarrollar este site como agente intermediario, agregando valor tanto en la comunicación del producto a comercializar, como en facilitar la colocación del mismo en una vidriera virtual. De esta manera se estaría aportando a los pequeños productores artesanales conocimientos y know-how técnico respecto a la catalogación apropiada de sus productos en este escaparate regional electrónico.

⁷ <http://www.oxfaminternational.org/>

⁸ María Teresa Morresi, *Productos artesanales que se negocian en la Red*, Diario "La Nación", Sección Economía, 30/6/00

El concurso de una gran cantidad de pequeños productores de todas las regiones del país daría volumen a este sitio y los mismos se verían beneficiados respecto a la economía de escala que se lograría al negociar en cantidad los servicios que brindan las empresas proveedoras de los medios de pago (tarjetas de crédito) y la logística de distribución (transporte internacional).

(II.1.iii) El marco social en el que se inserta

Tradicionalmente la Internet ha permitido hasta la fecha acercar los países del tercer mundo al primero, haciéndoles conocer por su intermedio, la gran cantidad y diversidad de productos y servicios que están disponibles en el otro hemisferio e incluso, de manera cada vez más frecuente, poder comprarlos y despacharlos a cualquier país prevista la adecuada infraestructura logística.

Pero esta corriente ha sido, hasta ahora, en un solo sentido; de norte a sur. La presente iniciativa pretende gestar nuestra incorporación a la aldea global pudiendo “devolver” productos altamente demandados (nuestros productos regionales naturales), en el otro hemisferio. Este tráfico de mercadería, si bien en cantidades restringidas, estará apuntado a aquellos segmentos económicos de población de altos ingresos que alguna vez tuvieron la oportunidad de conocer estas latitudes y que gozaron y disfrutaron estos productos artesanales. El valor agregado de apuntar a este rango de consumidores permite asegurar una tasa más alta de receptividad, dada la “experiencia” que ya se pueda haber tenido sobre algunos de estos productos.

Por otro lado, se estaría cumpliendo una importante función social con esta iniciativa, acercando los productos artesanales del interior del país a un mercado tan atractivo como el indicado en los párrafos anteriores. Ello otorgaría la posibilidad de generar importantes ingresos a las zonas del país que hoy son las más atacadas por las consecuencias de la recesión en que nos encontramos. A su vez, se estaría difundiendo la calidad de las artesanías argentinas a través de un arte cada vez menos presente en el resto del mundo occidentalizado y que está empezando a ser revalorizado y buscado desde países tales como los EE.UU. y Europa.

El sobrecosto que conllevaría el colocar estos productos en cualquier país del exterior, al igual que el desarrollo necesario para colocarlos en una página web, deberían poder ser fácilmente absorbidos por un cliente ávido del exterior que no podría acceder a estos productos si no fuera de otra manera que viajando a la Argentina o a través de una complicada trama de contactos que le permita acceder fluidamente al interior del país.

(II.1.iv) El producto

Del análisis de las actividades y emprendimientos de esta industria que hemos destacado en el apartado anterior, dos hechos surgen claramente, revelando flancos descubiertos en la cadena de comercialización de los productos regionales de origen argentino.

En el ámbito internacional la representatividad de los productos argentinos es prácticamente nula y con muy baja presencia dentro del caudal de productos equivalentes ofrecidos. Probablemente este desbalanceo se deba un tanto a que la prioridad y la sensibilidad social está enfocada a países de menores recursos que los nuestros y, por otro, porque la eficiencia en la difusión de nuestra industria en el exterior ha sido muy pobre en todos los últimos gobiernos a la fecha. El claro ejemplo inverso de este caso es el de Chile, país que tiene una activa promoción de su industria, tanto a través de sus propias organizaciones gubernamentales como a través del accionar de cooperativas y asociaciones de productores. Esto se ve reflejado manifiestamente en la presencia que tiene Chile en todos estos sites internacionales. Si bien eso hoy refleja una desventaja para nuestro país, es a la vez un signo de que es posible alcanzar un alto grado de difusión en el canal de comercialización web.

En el ámbito nacional, por otro lado, son inexistentes los emprendimientos que aglutinen la producción de esta industria en una única organización, empresa o portal que haga de vidriera de todo el país. En el mejor de los casos, las iniciativas son en el ámbito provincial o regional, con una exigua asignación de recursos. En otros, los sitios existentes sólo representan a una comunidad que alberga un conjunto disperso de artesanos y con los cuales se comunica de distintas formas y sin intermediación y/o coordinación de ninguna empresa u organización. Tal es el caso del emprendimiento *Mundo Artesanal*,^{9/10} sitio que aglutina a los expositores de las ferias “hippies” de Plaza Belgrano, Recoleta y San Isidro; entre otros.

(II.1.v) Estrategias de entrada y crecimiento

En definitiva, el producto que promoveremos y el canal de comercialización elegido constituirán características únicas e inéditas tanto en el país como fuera de él.

La compañía que pretendemos formar ejercerá un rol activo en la intermediación, reuniendo artesanos de todo el país y facilitando su ingreso en el mundo virtual para que sus productos puedan ser demandados desde cualquier parte del mundo.

⁹ <http://www.mundoartesanal.com.ar>

¹⁰ Paula Greco, *Las artesanías tienen un mundo on line en Internet*, Diario “La Nación”, Sección Cultura, 25/8/00

En esta tarea, será clave para el éxito del negocio brindar todos los servicios necesarios para poner en un escaparate virtual, y vía un catálogo electrónico, todo el portfolio de productos. De la misma manera, deberán prestarse los servicios financieros asociados que permitan el cobro de la venta sobre el cliente final y la remisión al productor del beneficio generado por la operación.

Dada la amplia oportunidad existente, tanto por lo inédito de la combinación de servicio y producto, como por la ausencia de competencia alguna, la expectativa de crecimiento inicial tiene una alta cuota de agresividad. Durante los cinco primeros años la tasa anual de crecimiento compuesto alcanza el 118% según lo expuesto en las proyecciones indicadas en la

Tabla 3 - Proyección de clientes y ventas estimadas (pág.31).

Sección II.2 Investigación y Análisis de Mercado

(II.2.i) Análisis de los clientes y su potencialidad

Tal cual como hemos dejado entrever en los apartados anteriores, el consumidor promedio objeto de nuestro proyecto corresponderá al del turista proveniente tanto de EE.UU. como de Europa. Su capacidad de poder viajar a estas lejanas latitudes lo ubica inequívocamente en un sector económico de altos ingresos y que, culturalmente, debiera estar movido a aceptar los principios y bondades de nuestros productos.

En la identificación de estos clientes al ingreso y/o egreso del país a través de los dos aeropuertos principales (Ezeiza y Jorge Newbery), es posible generar una actividad posterior de marketing *one-to-one*.

Tanto por la forma y métodos de colección de la información de contacto, como por el filtro natural que impone el viajar hasta estas regiones, el perfil de nuestros potenciales compradores resulta ser sumamente homogéneo en cuanto a las características buscadas al momento de su identificación.

Las características de este segmento poblacional objetivo lo constituirían en un habitual usuario del recurso Internet y potencialmente acostumbrado al uso de este canal como forma de operar desde su propia casa o trabajo.

Por todos estos motivos entendemos que el cliente está claramente identificado y es alcanzable efectivamente a partir del método de prospección propuesto, lo cual nos induce a calcular en la

Tabla 3 - Proyección de clientes y ventas estimadas (pág.31) un alto grado de aceptación de nuestras posteriores campañas de marketing electrónico, superiores al

promedio de la industria indicado en el apartado *Tácticas de venta y promoción* (pág.15).

(II.2.ii) Tamaño de mercado y su tendencia

Según un informe del Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos de la República Argentina,¹¹ el total de ingresos por turismo para Argentina durante el período 1990-1998 fue de U\$S 5.363 millones, creciendo a un ritmo un 45% superior al del crecimiento del PBI. Esta importante contribución de esta industria hizo que se ubicara en el primer lugar dentro de los rubros de exportación, acumulando un 17% del total exportado y aún por delante del rubro “Productos del Reino Vegetal”, tradicional rubro significativo de exportación argentina.

Los gastos de estos turistas son también oportunamente analizados en el referido informe y, acorde al país de origen del turista respectivo, se ha logrado hacer una estadística respecto a su estadía promedio, gasto promedio diario y por compras que en cada caso se registra y que se reflejan con toda su extensión en la *Tabla 2 - Gastos medios del turista en Argentina* (pág.12).

El valor más relevante de este estudio corresponde al gasto promedio por compras realizado por el turista que visita a nuestro país. En el caso del segmento de mercado que queremos atacar, y que corresponde a todos aquellos visitantes provenientes de Europa y EE.UU., ese gasto promedio es el más alto, comparado con el de otros países, y asciende a U\$S 330 durante una estadía promedio de 10-12 días.

El volumen total de compras realizado por estos turistas en Argentina, de acuerdo a la misma *Tabla 2*, comienza en los 200 millones de U\$S para el 2000 y alcanza los 285 millones para el 2009, de acuerdo a lo que indica el gráfico que sigue:

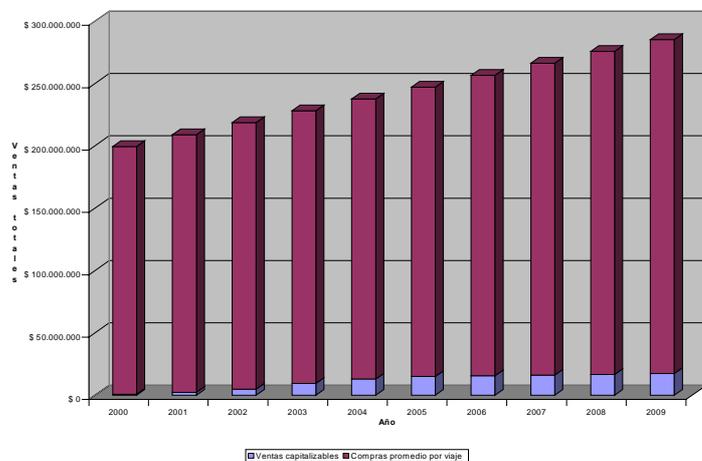


Gráfico 1 - Mercado de productos regionales

¹¹ Boletín Bimestral N° 13 - Año 3, Publicación de la Jefatura de Gabinete del Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos, Septiembre de 1999

Como se puede apreciar, el mercado objetivo es muy atractivo y este proyecto pretende que, una vez acomodadas y simplificadas las modalidades de consumo de estos productos, a través del servicio brindado por nuestro site, se concrete una participación significativa en la provisión de esta mercadería regional a través de nuestros medios.

(II.2.iii) Aspectos competitivos y barreras de entrada

El start-up anticipado del proyecto garantizará un inicio de operaciones sin competencia concreta en la modalidad que se propone.

Luego de una búsqueda exhaustiva realizada en Internet sobre proyectos de esta índole, la conclusión alcanzada es que no existen sitios de las características propuestas; y menos aún, para productos argentinos. Ni siquiera de aquellos que puedan competir y que sean originarios de otros países.

En Argentina, además, la ausencia de competencia alguna se manifiesta en el último relevamiento de empresas .com realizado por la revista Business Technology. A la fecha no existe ningún emprendimiento de esta naturaleza, ya sea tanto en la categoría de “Portales Regionales” como en la de “Shopping”. Tampoco se registra un emprendimiento similar dentro de ninguna de las otras 368 compañías argentinas registradas.¹²

No obstante, existe una suerte de competencia indirecta, en el sentido de todas las compras que puede realizar el turista durante su estadía en Argentina. No obstante, las mismas normalmente se verán limitadas por razones de espacio, variedad/disponibilidad o, incluso, desconocimiento de la existencia de alternativas.

Si bien esta situación inicial es clara, en este Plan de Negocios se prevé una adecuación de los márgenes de rentabilidad a los efectos de adecuarse a una futura entrada de competidores a partir del 3º año según se indica en el apartado *Pricing* (pág.14). La mayor ganancia inicial servirá para financiar los costos de puesta en marcha y, en el mediano plazo, la menor rentabilidad inhibirá la entrada de competidores tempranos.

Una segunda barrera de entrada la constituye la ausencia de un catálogo de productos global que cubra todas las regiones del país y con un detalle de funcionalidades acorde a los principios de este emprendimiento.

A los efectos de este proyecto, la conformación de este catálogo constituirá la herramienta competitiva diferenciadora al momento de posicionar nuestra empresa en el

¹² Revista Business Technology, “Las Empresas .com”, Julio 2000

mercado. La importancia de estos factores se detallan en el apartado *Dificultades y riesgos* (pág.18).

(II.2.iv) Market share y ventas estimadas

Repasemos las características de los productos y servicios que ofreceremos, y porqué los mismos resultarán la elección de nuestros clientes:

- ✓ Al estar incorporado en nuestro catálogo, el producto habrá sido preseleccionado en cuanto a su calidad y representatividad sobre el universo de productos regionales argentinos,
- ✓ Estarán manifestadas con todo detalle la contribución hacia la función social que se le atribuirá a la compra realizada por este medio,
- ✓ Se resaltarán y controlarán la pureza de sus materias primas y su ausencia de aditivos químicos y sintéticos,
- ✓ Se facilitará la compra de estos productos desde cualquier lugar del mundo y con capacidad de entrega en el lugar de pedido.

De acuerdo a estas pautas, en la

Tabla 3 - Proyección de clientes y ventas estimadas (pág.31) se detallan los niveles de venta estimados a partir de los conceptos arriba indicados.

En los valores allí expuestos se ha considerado una aceptación del servicio de un 1% del total de turistas anuales para el primer año de operación, para luego crecer hasta el año 5 a un valor máximo del 10% y luego sostenerse.

Otro de los supuestos parte del efecto multiplicador de la recomendación del servicio al grupo de allegados al cliente adquirido (*word of mouth*). Este indicador no modifica las ventas el primer año, aunque va creciendo hasta duplicar las ventas a partir del año 5.

En todos los casos se ha tomado un tamaño de orden promedio de \$100.

Respecto al volumen total de compras realizado por nuestro mercado objetivo de turistas en Argentina, indicado en *Tamaño de mercado y su tendencia* (pág.9), los indicadores de este negocio permiten garantizar la captura de un poco más del 6% del mismo de acuerdo a lo que indica en la *Tabla 4 - Market share proyectado* (pág.35).

Si bien el market share pretendido no resulta ser extremadamente relevante, el volumen de esa proporción del mercado supera los \$ 17 millones anuales al final del período analizado.

Sección II.3 La oportunidad y sus Economics

Construida en la sección anterior la estimación del mercado a capturar a través de *e-Regionales.com*, y cómo vamos a capturar la atención de los 570.000 turistas ingresados al país en 1999 que se convertirán en más de 850.000 al cabo de los próximos 10 años, analicemos ahora los márgenes y rentabilidades generadas a través de la explotación de esta operación.

(II.3.i) Margenes brutos y operativos

Los costos y gastos que corresponden a la operación, y los márgenes de operación del proyecto, se reproducen en la *Tabla 6 - Cuadro general de Ingresos, Gasto y Rentabilidad* (pág.36).

Los valores finales del negocio indican un saludable flujo de fondos, caracterizados por una baja inversión inicial que prácticamente se recupera durante el transcurso del tercer año de operación (2,38 años o 29 meses).

Del análisis económico de los mismos se pueden calcular los indicadores del proyecto que se encuentran resumidos en el siguiente cuadro:

Tasa anual	15%
VAN	\$ 5.207.659
TIR	103%
Payback (Años)	2,38

Tabla 1 - Indicadores del Proyecto

(II.3.ii) Costos fijos y variables

La mayor parte de los costos fijos corresponde a la inversión inicial y que se estima en un valor de U\$S 65.000 de acuerdo al detalle esbozado en el apartado *Estado de desarrollo y tareas* (pág.17). Este número se conforma de dos componentes principalmente: por un lado, el desarrollo del site para diseñar la interfaz gráfica que dé acceso a la exploración de las cualidades de cada uno de los productos ofrecidos, su lugar de origen, materiales, historia de su obtención y otros datos de marketing; y por otro, la búsqueda de productores regionales que aporten y comprometan su producción para abastecer los pedidos que ya estimamos se generarán. El desglose de estos dos conceptos y las hipótesis de cálculo se encuentran indicadas en el apartado *Costos* (pág.19).

Dentro del rubro costos variables, se ubican los gastos de operación de la venta a distancia, que involucran la administración de los pagos a través de tarjeta de crédito y

la incorporación del personal administrativo suficiente para soportar el procesamiento de pedidos. En esta línea, los gastos operativos se conforman de acuerdo a lo esbozado en la *Tabla 5 - Gastos de Operación* (pág.35).

De la información antes mencionada se puede concluir que el punto de equilibrio de esta estructura se alcanza para un nivel mínimo de ventas anuales de alrededor de \$1 millón, valor que representa sólo el 7% respecto del nivel de operación de \$ 15 millones en promedio que resulta a partir del 6° año. El detalle de este cálculo se puede consultar en el apartado *Punto de equilibrio* (pág.25)

Sección II.4 Plan de Marketing

(II.4.i) Estrategia de marketing global

La estrategia global que aquí describiremos permitirá identificar los factores clave de este emprendimiento y cómo se pueden sostener durante el desarrollo del mismo.

Desde el punto de vista de producto, el esfuerzo importante inicial de desarrollo de un catálogo de productos de calidad es clave para poder mantener fidelizada la clientela objetivo. Asimismo, será importante hacia los productores de la mercadería inculcar los niveles de calidad de servicio al que nuestros clientes seguramente ya están acostumbrados, para poder cumplir plazos de entrega constantes y dentro de cronograma. De esta manera se espera contar con un catálogo que incluya productos de todas las zonas del país tales como barracanes jujeños, dulces o ahumados del sur, frutas en almíbar tropicales del norte mesopotámico (papaya, mamón, guayaba), artesanías wichis en maderas duras de la selva chaqueña, tejidos de telar catamarqueños de vicuña y alpaca, platería con motivos pre-incaicos del altiplano (Tilcara, Quilmes), colaciones y nueces confitadas del norte argentino, piezas de plata de campo (cuchillos, hebillas, rebenques) o prendas de cuero de carpincho (cinturones, calzado o camperas).

Este esfuerzo inicial permitiría concertar el concurso de pequeños/medianos productores regionales que comprometan su producción a abastecer las líneas de venta que se generen a través del proyecto.

Respecto a los clientes, los mismos serán identificados al momento de su ingreso y/o egreso del país a través de los puntos de entrada más representativos: Aeropuertos de Ezeiza y Jorge Newbery, los cuales concentran el 90% del movimiento internacional por vía aérea.¹³ Entre norteamericanos y europeos, nuestro target principal de clientes,

¹³ Información de Prensa INDEC, 24/5/00, Movimiento Internacional de Personas, pág. 1

un total de 572.291 extranjeros ingresaron en nuestro país durante el año 1999 y que sirven a las bases de proyección de clientes objetivo. En esas regiones, 44,3% de los habitantes acceden a internet en EE.UU. mientras que en Europa esa proporción baja al 9,9%.¹⁴ No obstante, la calidad del viajero entrante a Argentina, tanto a nivel económico como socio-cultural hace suponer que la gran mayoría de ellos tiene acceso a la red global.

De acuerdo a lo indicado en el apartado *Market share y ventas estimadas* (pág.11), se estima alcanzar efectivamente y obtener compras de un máximo del 10% de los pasajeros provenientes de estas zonas recién a partir del 5º año de operación, comenzando por el 1% (6.044 clientes) en el primer ejercicio.

(II.4.ii) Pricing

La ausencia de un competidor en forma inicial nos permite realizar un arranque de operaciones saludable en cuanto a poder recuperar parte importante de los costos iniciales del proyecto en un corto plazo. De esta forma consideramos un 40% de margen bruto respecto al precio de compra a los productores regionales para el montaje y puesta a punto de la operación inicial. Este porcentaje se reducirá al 35% entre los años 3 al 6 inclusive, y a un 25% del 7 al 10. Se entiende que la aparición de competidores en el mercado que intenten aprovechar este segmento desatendido obligará al mercado a la baja y, a su vez, reducirá el margen a todos los entrantes para que vean menos atractivo el negocio.

En su fase inicial, la falta total de capacidades de un turista extranjero de poder volver a ejercer la compra de un producto regional desde su país de origen, justificaría al mismo abonar el sobreprecio indicado, dadas las características del servicio al que está accediendo y a la exclusividad del mismo. De todas maneras, no necesariamente el cliente estará consciente de esta diferencia neta que está abonando, a menos que haya comprado el mismo artículo en su lugar de manufactura de origen; y, aún así, su costo individual por ponerse en contacto con el productor, procurárselo logísticamente y los riesgos aparejados de un traslado desconocido, desalentarían las perspectivas de conseguirse el producto en forma individual o personal. Menos aún, conseguir el mismo producto en sus respectivos países de origen a través de tiendas especializadas que consigan e importen estas artesanías, arrojaría precios finales al cliente en esos países ampliamente superiores a los márgenes arriba indicados.

¹⁴ Informe del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (ECOSOC), Julio 2000 – Publicado en el diario Clarín,

Por otro lado, entendemos que en la eficiencia de compra en volumen colocada para cada uno de los productores, el precio de adquisición de la mercadería debería estar situada en un 15-20% por debajo de los precios a los que los turistas conceden en un negocio de venta al público. Este efecto disminuiría aún más el sobreprecio percibido por nuestros clientes.

Cabe destacar que la estrategia de pricing elegida contribuye a construir valor en la cadena de comercialización de estos productos regionales, hoy día inexistente para estos artículos. El mayor margen inicial contribuirá a la formación de un catálogo de productos de calidad acordes con los objetivos del proyecto y la puesta en red, bajo forma electrónica, de todas las bondades de estos productos.

Ya sobre el término medio y final del proyecto, la reducción de márgenes indicada operará para aumentar el volumen de ventas, una vez que ya está la cadena de valor enriquecida, con una rentabilidad más acotada en términos más acordes al tipo de operación de que trata el proyecto.

(II.4.iii) Tácticas de venta y promoción

Dada la alta concentración de los puntos de ingreso al país de los clientes objetivo (Aeropuertos de Ezeiza y Jorge Newbery), la fuerza de ventas necesaria para identificar los generadores de la demanda es relativamente reducida.

A través de stands ubicados en las salas de pre-embarque de los respectivos aeropuertos, promotoras se dispondrán a identificar a través de contacto personal y/o distribución de material pre-impreso informativo para recolección de datos. De esta manera se dará origen al suministro básico de la información necesaria para realizar un posterior contacto con el cliente y acercarles el ofrecimiento concreto.

Dentro de estos formularios se obtendrá básicamente la dirección de su casilla electrónica de correo y demás datos referentes a su perfil de consumo, regiones del país visitadas, preferencias en cuanto a artículos regionales, etc. El tiempo libre del cual se dispone normalmente al estar ya en las salas de pre-embarque, sin nada que hacer, ayudaría al completado de estos formularios en un porcentaje mucho más alto al efectivamente logrado en otras campañas de este tipo realizadas en la vía pública, en lugares de esparcimiento o en los mismos negocios de consumo.

Un par de stands en el aeropuerto de Ezeiza (Espigón Internacional y Espigón Aerolíneas Argentinas) y un tercero en Aeroparque (Salidas internacionales) deberían cubrir adecuadamente los requerimientos de contacto.

A partir de la individualización del cliente prospecto en esta primer etapa de contacto, tácticas directas de comercialización pasarían a tomar lugar como medio principal de contacto, como un producto tradicional de venta por correo (*mail order*). Cabe aclarar que en EE.UU., durante el año 1990, 77% de las ventas realizadas a través de este medio de comercialización correspondieron a empresas de especialidades tal como es el objeto de este proyecto.¹⁵ Según la Direct Marketing Association, la tasa de respuesta por cada comunicación cursada asciende al 3,6% con un tamaño de orden promedio de U\$S 100.¹⁶

(II.4.iv) Políticas de garantía

Como elemento de diferenciación fundamental respecto a lo que el turista pueda haber percibido en su estadía en Argentina, este proyecto llevará adelante una política de satisfacción total respecto al producto recibido, pudiendo devolverse durante los 30 días siguientes al de la recepción del artículo en caso de problemas de calidad y/o disconformidad con el producto.

En este caso serán no reintegrables los cargos por envío tal cual es norma para este tipo de servicios.

Se espera que difícilmente los productos sean devueltos por inconformidad ya que el cliente debería haber tenido una primera experiencia con el mismo al momento de su paso por Argentina y debería tener un nivel de expectativas acorde con la realidad del producto. Por este motivo, se espera que las devoluciones se realicen sólo por problemas de calidad las cuales serían exigibles al productor.

Se estima en un 3% sobre el costo de ventas, el costo de mantenimiento de esta política de garantía.

(II.4.v) Distribución

La comercialización de nuestros productos se realizará en forma directa a través del concurso de un operador de logística a nivel internacional tal como Federal Express o DHL.

¹⁵ Fuente: *Direct Marketing*, Julio 1991

¹⁶ The DMA State of The Catalog Industry Report, 1999
(<http://www.the-dma.org/library/publications/stateofthecatalogexecutivesummary.shtml>)

Tratándose de envíos realizados a nivel internacional, corresponderá que el operador de logística actúe a la vez de agente aduanero pasando la mercadería por la aduana local correspondiente. En este caso los costos locales de importación serán facturados por la empresa de logística directamente al cliente de acuerdo a las tasas impositivas de cada país. Servicios como éste ya son hoy prestados por distintas compañías como American Address¹⁷ o USA Direct.¹⁸ Federal Express cuenta con su servicio internacional de entrega puerta a puerta *FedEx International Priority* a más de 211 países alrededor del mundo para embarque de hasta 50 kg. con 1, 2 ó 3 días hábiles de entrega o bien el *FedEx International Economy* con un plazo de entrega de 4 ó 5 días hábiles.¹⁹

El web site de **e-Regionales** deberá contar con la información estimada de estos costos locales para cada cliente a efectos de su mejor estimación del costo final del producto puesto en su plaza y según distintas opciones de rapidez de envío.

Sección II.5 Plan de Diseño, Desarrollo y Operaciones

(II.5.i) Estado de desarrollo y tareas

Desde un punto de vista de inicio de operaciones las ventajas de este proyecto radican en que el producto físico a comercializar ya existe con el grado de disponibilidad adecuado en su fuente de origen.

Todas las tareas tendientes a su puesta a disposición en un web site de las características descritas pasarán por una faz de:

1. relevamiento exhaustivo a nivel regional de cada una de las líneas de producto,
2. diseño del catálogo electrónico y del web site,
3. establecimiento de las relaciones comerciales con los medios de pago (fundamentalmente tarjetas de crédito) y,
4. celebración de los acuerdos de transporte con las empresas de logística.

Con referencia al primer punto, el relevamiento deberá incluir para cada productor local su capacidad de producción, productos que puede proveer, nivel de calidad y características y detalles de sus productos para adjuntar en el catálogo electrónico junto con fotos de los lugares de producción y biografías de los artesanos y su historia.

¹⁷ <http://www.americanaddress.com.ar/>

¹⁸ <http://www.usadirect.com.ar/>

¹⁹ <http://www.fedex.com>

La ejecución de estas tareas demandará un extenso recorrido por todas las zonas del país ubicando los productores locales a nivel físico y presencial con contacto directo con los mismos a efectos de garantizar los objetivos de este proyecto.

Para el segundo punto, la tarea enumerada corresponde a labores de corte informático para la contratación de los programadores necesarios para ejecutar el desarrollo de las páginas que constituirán este site.

A esta tarea se suma la elección del proveedor de comunicaciones para contratar el acceso internet correspondiente y el servicio de alojamiento de páginas web (hosting) que ponga a disposición, bajo la figura de servicio, el servidor de la aplicación y su conexión permanente a la red.

El tercer punto no aporta criticidad ni especificidad al desarrollo del proyecto salvo las necesarias instancias administrativas para el cobro posterior de los cupones de las tarjetas de crédito.

El cuarto y último punto es relevante a los efectos de constituir una logística de distribución de alcance mundial y permitir hacer llegar a clientes distantes los productos ofrecidos sin alteración alguna de sus propiedades originales. No obstante, existen actualmente un grupo importante de empresas que brindan servicios de esta índole y que, sobre todo en esta era internet, han ido evolucionando en cuanto a la prestación de ellos para integrarlos, a través de EDI,²⁰ con los sistemas propios de sus clientes y permitir un tracking del envío de sus paquetes en forma on-line.

(II.5.ii) Dificultades y riesgos

Dos tareas sobresalen en este proyecto como especialmente responsables de alcanzar o no el éxito de este negocio, y que deben ser tratadas desde un principio mismo del proyecto con la importancia que merecen.

La primera de ellas corresponde a la tarea de relevamiento de productores y conformación del catálogo de productos que se ofrecerá en nuestro web site. Mientras más tiempo se dedique a esta tarea y con mayor profundidad se aboque a la misma, mejores serán los resultados del proyecto.

Esta instancia es la que agrega valor en la cadena de comercialización de estos artículos hacia el exterior. Es vital demostrar una adecuada alineación con los principios exhibidos en el apartado *La compañía y su concepto* (pág.5). Como esas virtudes no son fácilmente demostrables, si no existe un adecuado relevamiento en origen que aporte

²⁰ Electronic Data Interchange

todos los datos respecto al proceso productivo, sus artesanos y las materias primas; el proyecto corre riesgo de fracasar.

Además, la materialización de la oferta de estos productos en un formato electrónico constituye un salto diferenciador respecto a los medios de los que hoy dispone un pequeño artesano provincial. La posibilidad de brindarle esta facilidad, y poner su producto a la venta a través de un canal de estas características, constituye una alternativa que hoy le resultaría imposible alcanzar si no fuera por el proceso de sindicación²¹ que por vía de este proyecto puede alcanzar.

La segunda actividad crítica de este proyecto constituye la adecuada prospección de los clientes en su momento de ingreso y/o egreso al país. El éxito de tener adecuadamente registrados los individuos que conforman el flujo de extranjeros que circulan por nuestro país es vital para constituir la base de datos de mailing de la segunda fase de la actividad de ventas indicada en el apartado *Tácticas de venta y promoción* (pág.15).

La incorrecta identificación de estos potenciales clientes, su resistencia a brindar la información de contacto o la no cooperación de las empresas de líneas aéreas y/o del concesionario aeroportuario para poder cumplir efectivamente esta tarea puede conducir a no alcanzar los niveles de contacto estimados en este Plan de Negocios.

No obstante ello, existen fuentes alternativas de esta información que podrían paliar el impacto negativo de este elemento. Un segundo elemento de adquisición de esta información la podría constituir la Fuerza Aérea y/o la Dirección Nacional de Migraciones, organismos los cuales llevan un control de los pasajeros ingresados y egresados al país. Cadenas hoteleras podrían también ser fuentes secundarias de esta información si es que se encontrando la forma adecuada para que estén incentivadas a brindarla.

(II.5.iii) Costos

Los costos de las tareas indicadas en el apartado *Estado de desarrollo y tareas* (pág.17) se encuentran valoradas en este Plan de Negocios de acuerdo a los siguientes valores.

El costo de realización de la tarea de prospección en el interior del país para la conformación del catálogo general de productos asciende a U\$\$ 50.000. Se prevé conformar un catálogo de alrededor de 500 productos con un costo promedio de

²¹ Kevin Werbach, *Syndication: The emerging model for business in the internet era*, Harvard Business Review, May-June 2000, pág. 85. El concepto implica la venta de la misma mercadería a distintos clientes que luego la integran con otros ofrecimientos y luego la redistribuyen. El artículo lo destaca como el modo ideal de conducir negocios en un entorno de red y dentro de una economía intensiva en información.

incorporación de cada uno de U\$\$ 100 incluyendo todos los gastos por única vez necesarios para detectar e incorporar al productor regional al emprendimiento.

Respecto a la puesta en operación del web site se calculan los costos necesarios para desarrollar alrededor de 150 páginas web que constituirán este site. Se estima un costo promedio de desarrollo por hoja de U\$\$ 100 de baja a mediana complejidad incluido en este costo el de la red LAN de microinformática necesaria para dar soporte al site. Por estos conceptos se totaliza una inversión total de U\$\$ 15.000.-

Los servicios de hosting y comunicaciones se encuentran incluidos dentro de los gastos administrativos a un valor mensual de U\$\$ 200.

El rubro medios de pago contempla una comisión percibida por la tarjeta de crédito del 2,5% sobre las ventas que se incorpora dentro del considera dentro de los gastos operativos.

En la confluencia de los gastos objeto del inicio de operaciones de este proyecto resulta que, realizando un análisis de sensibilidad sobre el flujo de fondos previstos indicado en la *Tabla 6 - Cuadro general de Ingresos, Gasto y Rentabilidad* (pág.36), un incremento del 30% en los costos de arranque, indica una recuperación de la inversión inicial que pasa de un período de repago de 2,38 a 2,74 años.

De ello se desprende que los costos de inicio de operaciones no resultan decisivos ni definitivos al éxito del proyecto.

(II.5.iv) Cuestiones de marca

Si bien los servicios objeto de este proyecto no están amparados bajo patentes y/o derechos intelectuales o de propiedad excepto aquellos que pudieren corresponder por los procesos de manufactura de los productos, dado que existe una fuerte contribución en el agregado de valor en la cadena del artesano regional que corre exclusivamente por cuenta y orden de este emprendimiento, corresponderá solicitar al mismo la exclusividad con respecto a la comercialización de sus productos a través del canal web como contraprestación a la inversión que se realizará para poner sus productos disponibles en este escaparate virtual.

Sección II.6 Management Team

El equipo gerencial de este proyecto deberá contar con una adecuada sensibilidad a la vivencia del artesano residente en el interior de nuestro país y cuyo fruto de su trabajo resulta ser la razón esencial de la existencia de este emprendimiento.

Quienes con ellos se relacionen deberán contar con la humildad y comprensión que pocas veces se encuentra en un porteño. Por ello será necesaria la incorporación al equipo de trabajo de representantes de esas comunidades que agreguen al equipo de trabajo las ópticas y percepciones de estos productores, se entiendan y los conduzcan para alinearlas con el modelo de negocio de este proyecto.

(II.6.i) Organización

Será de vital importancia para el desarrollo de este Plan de Negocios la posición del Director de Catálogo. Quien ocupe este puesto deberá ser obligatoriamente un residente de la provincia con fluídos contactos con las organizaciones de turismo del interior del país y cuya sensibilidad con el quehacer nacional lo constituya en puente de intercambio con nuestra organización.

El Director de Catálogo deberá estar secundado por un Gerente de Incorporaciones quien, con las mismas aptitudes de a quien reporta, comande el grupo inicial de relevadores que recorrerán las distintas provincias para detectar los productores que se sumen en el primer catálogo. El grupo de relevadores constituirá una fuerza temporaria de recolección de datos la cual se minimizará en las fases siguientes a sólo un aspecto de mantenimiento e incorporación sólo de nuevos productos.

Desde la faz tecnológica, un Director de Gestión Electrónica organizará el componente informático de este proyecto asumiendo las responsabilidades en el área de sistemas, telecomunicaciones e implementación de servicios en la web.

Una tercer y última dirección ocupará el Director de Operaciones quien tendrá bajo su responsabilidad la recepción de las ordenes de compra, la logística de recolección de productos y despacho, la percepción de los ingresos a través de los medios de pago y todo lo referente a la información contable de la organización.

(II.6.ii) Personal clave

Tanto el Director de Catálogo como el Gerente de Incorporaciones constituyen piezas fundamentales de este proyecto.

Para el primero es necesario que haya cumplido funciones y provenga de un área muy vinculada con la industria del turismo en Argentina y con una aquilatada trayectoria.

Deberá realizar el lobby de nuestra operación dentro de cada gobierno provincial, las propias organizaciones de turismo que cada una tiene y con las asociaciones y cooperativas de trabajo que en el interior existen para promover la industria artesanal como razón de empleo.

Deberá también representar nuestra organización en todos los eventos de la industria, sean estas exposiciones regionales, lanzamiento de nuevas industrias u otros quehaceres de la industria turística que sirvan de trampolín promocional de nuestras actividades.

También deberá tener fluidos contactos con las empresas de navegación aérea y con los administradores aeroportuarios a los efectos de minimizar los inhibidores indicados en el apartado *Dificultades y riesgos* (pág.18).

En el caso del Gerente de Incorporaciones, su perfil corresponderá al de un activo visitante de los productores que sean identificados como claves en la constitución de nuestro catálogo de productos, tanto sea por su alta capacidad de producción, su amplia variedad de productos o su extensa cobertura regional; en esencia, con aquellos productores que conformen el 70% de lo comercializado por nuestro servicio.

Deberá ser capaz de desarrollar una aproximación efectiva con el productor, entendiendo sus necesidades y problemas, y ayudándolo a que pueda reorientarse hacia los objetivos necesarios para la evolución de nuestro negocio. Deberá aportar en ese proceso todos los conocimientos que ya disponga por su experiencia previa y todos los recursos con que *e-Regionales*, cuente para que el productor sepa identificar la agregación de valor que ésta le proporciona.

(II.6.iii) Compensación gerencial y titularidad de la empresa

Se espera que el inversionista que coloque los fondos necesarios para el inicio de operaciones de este proyecto tanto en lo que corresponda a la inversión inicial como en la conformación del capital de trabajo primario, se adjudique el control operativo de la firma con un 55% de las acciones de la misma.

Dada la alta contribución esperada de los dos puestos claves indicados en el apartado anterior, es recomendable que los mismos tengan una activa participación en el emprendimiento y que estén asociados a los beneficios que el proyecto arroje.

Para el Director de Catálogo se propone una participación accionaria del 15%, mientras que para el Gerente de Incorporaciones ese mismo indicador debería estar en el 10%.

De esta manera el 80% de la titularidad accionaria se reparte entre los tres profesionales claves en el éxito del negocio.

(II.6.iv) Otros accionistas

Se reserva un 10% del capital accionario para distribuir entre los productores regionales claves de este emprendimiento.

Un 10% adicional podrá distribuirse entre otros empleados de la compañía cuyo aporte al éxito del proyecto sea detectado en el transcurso de la operación.

Sección II.7 Hipótesis, Riesgos Significativos y Estrategias de Salida

La estrategia de salida del negocio planteado es sumamente flexible, en directa relación a la baja inversión inicial requerida por el proyecto.

En el peor de los casos la única inversión hundida no recuperable corresponde al desarrollo del web site que no puede revenderse.

Respecto a la inversión de conformación del catálogo, el mismo puede revenderse a un distribuidor de retail para conformar un negocio de venta tradicional de artículos regionales. Se estima que el mismo podría revenderse al 50% de su valor de obtención.

De la suma de ambos componentes, la mayor pérdida posible, considerando un éxito nulo del negocio ascendería a U\$S 30.000.

Eventualmente podría incorporarse a esta suma una porción del capital de trabajo necesario, el cual no sería significativo al momento del arranque del proyecto, como así tampoco el costo de rescisión de contratos de trabajo del escaso personal inicial del proyecto (2 personas). El management team se considera asociado al éxito del negocio.

No obstante el análisis teórico puro de un escenario de éxito nulo, una mínima presencia de ventas en la fase inicial del proyecto justificaría el mantenimiento de la reducida estructura de funcionamiento para generar ingresos que recuperen las pérdidas que se registrarían ante un cierre inmediato.

En todos los casos, la estrategia de salida y sus costos asociados son ampliamente superados por el rendimiento esperado del negocio.

Sección II.8 Plan Financiero

A los efectos de considerar los fondos que harán posible el inicio del proyecto, analizaremos en la presente sección, con especial énfasis en los primeros tres años de operación, el flujo de ingresos y egresos de caja mensual, y prever así los aportes de capital necesarios.

(II.8.i) Ingresos pro-forma

En el presente apartado analizaremos como los distintos rubros de ventas, costo de ventas y gastos se comportan incluso desde el momento de start-up del proyecto, es decir, hasta 3 meses antes del inicio de operaciones.

A los efectos de impactar de la mejor manera posible la autogeneración de fondos que produce el proyecto, se ha diagramado una composición en los gastos de estructura que afectan a los costos fijos del proyecto, en forma creciente acorde a los requerimientos del negocio.

La mayoría de este impacto se produce en el personal administrativo (catalogación, recepción, y procesamiento de ordenes) y de promoción (stands en los aeropuertos). En el primer caso se va incorporando personal a medida que crece la demanda, estimándose una media de 25 ordenes procesadas por día y por persona.

En el segundo caso, se comenzará en el año 1 con un stand atendido 16 hs. diarias en el aeropuerto de Ezeiza en el espigón internacional (el de mayor concurrencia) y en los momentos pico de llegada/salida de vuelos. Ya para el año 2 se incorporará un segundo stand en el espigón de Aerolíneas Argentinas y se ampliará en ambos stands el horario de presencia a 20 hs. diarias. Del tercer año en adelante, la operación será para el total de tres stands previstos (incluyendo Aeroparque) en un horario de 7x24 total.

Si a los gastos de estructura se agregan los demás correspondientes al proyecto, arribamos al detalle de la

Tabla 7 - Ingresos pro-forma del Apéndice. En dicha tabla, las necesidades de la operación alcanzan un máximo de \$ 183.272 en el 1er. trimestre del Año 2 y a partir de allí, los ingresos por venta comienzan a neutralizar la tendencia a la baja para proceder luego la recuperación del proyecto en el mediano plazo.

(II.8.ii) Análisis de los flujos de caja pro-forma

A los efectos de neutralizar la exposición financiera indicada en el apartado anterior, se han diagramado dos instancias de inyección de capital, tal como la misma tabla antes mencionada indica. Se deberá hacer un primer aporte de capital para el mes -3 de \$ 100.000 y un segundo aporte del mismo monto para el mes 3, es decir, con 6 meses de diferencia.

De acuerdo a este esquema financiero, las acciones tomadas impactarán en el flujo de fondos del negocio de la manera que indica el gráfico que sigue:

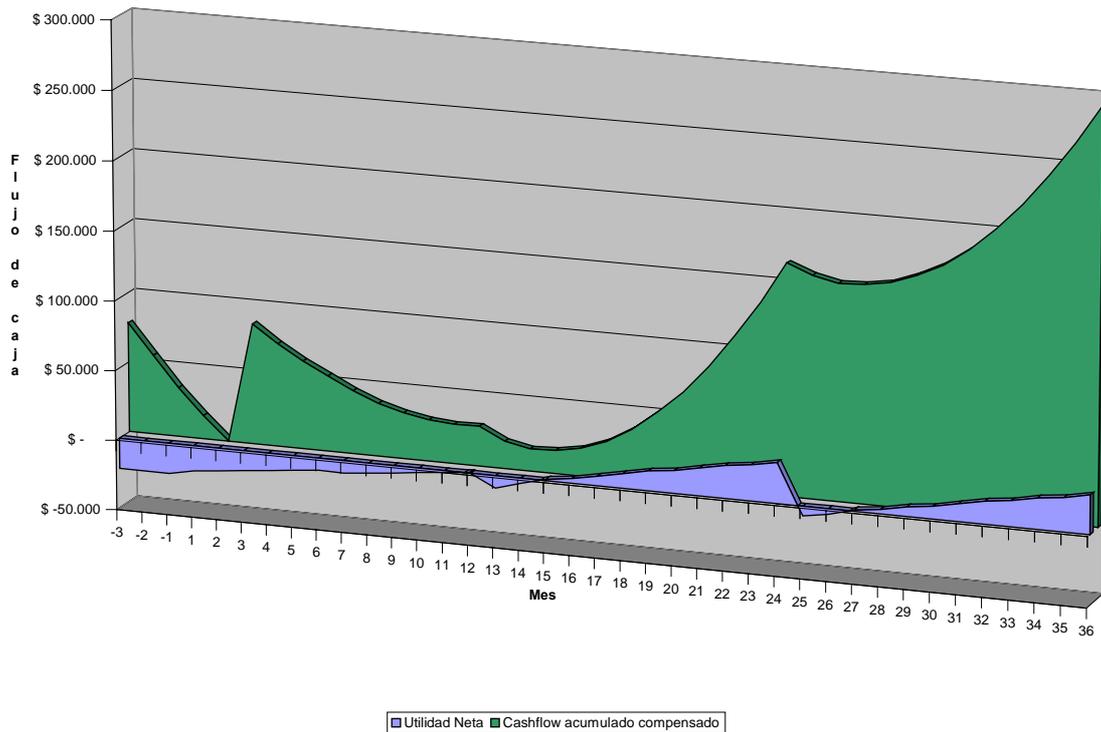


Gráfico 2 - Flujo de fondos compensado

En la superficie en verde se puede observar el flujo de fondos acumulado y compensado con los aportes de capital mencionados. En azul se indica la utilidad generada en cada mes, positiva o negativa según corresponda, que la operación arroja sólo a partir de los fondos autogenerados.

(II.8.iii) Punto de equilibrio

De acuerdo a la estructura de costos fijos previstos para el primer año de operación indicados en el apartado *Ingresos pro-forma* (pág.23), se puede llevar la *Tabla 7 - Ingresos pro-forma* a un formato que separe adecuadamente aquellos costos fijos de los variables.

Procediendo con el desglose de cada uno de los rubros de la tabla se alcanza el resultado indicado en el siguiente cuadro que muestra la contribución al costo total de cada uno de ellos:

	Año 1	Año 2	Año 3
Nivel de Ventas	\$ 604.355	\$ 2.279.739	\$ 4.966.248
Costos Fijos			
Gastos de Comercialización	\$ 79.548	\$ 275.979	\$ 584.500
Gastos Administrativos Fijos	\$ 175.500	\$ 249.167	\$ 364.000
Total Costos Fijos	\$ 255.048	\$ 525.146	\$ 948.500
Total Costos Fijos (en %)	42,20%	23,04%	19,10%
Costos Variables			
Gastos de Promoción (Totales)	\$ 61.040	\$ 66.210	\$ 74.067
Gastos de Promoción (p/Volumen)	10,10%	2,90%	1,49%
Gastos Administrativos Variables (Tot.)	\$ 32.031	\$ 120.826	\$ 278.110
Gastos Administrativos Variables (p/Vol.)	5,30%	5,30%	5,60%
Costo de Ventas (Totales)	\$ 362.613	\$ 1.367.843	\$ 3.476.373
Costo de Ventas (p/Volumen)	60,00%	60,00%	70,00%
Total Costos Variables (Totales)	\$ 455.684	\$ 1.554.880	\$ 3.828.550
Total Costos Variables (p/Volumen)	75,40%	68,20%	77,09%

Gráfico 3 - Análisis de break-even

Del análisis de los números arriba indicados, en el primer año de operación los gastos fijos de estructura y demás totalizan \$ 255.048 anuales, mientras que \$ 455.684 corresponden a los costos variables que requiere la generación de \$ 604.355 de ventas. Dado que la contribución de este variable es el 75,4%, se observa que no se ha alcanzado en este año el nivel de ventas adecuado para sostener el proyecto en regimen. En el gráfico siguiente se puede apreciar la proyección de esta estructura de costos para mayores niveles de ingresos y revisar el volumen mínimo requerido para el negocio.

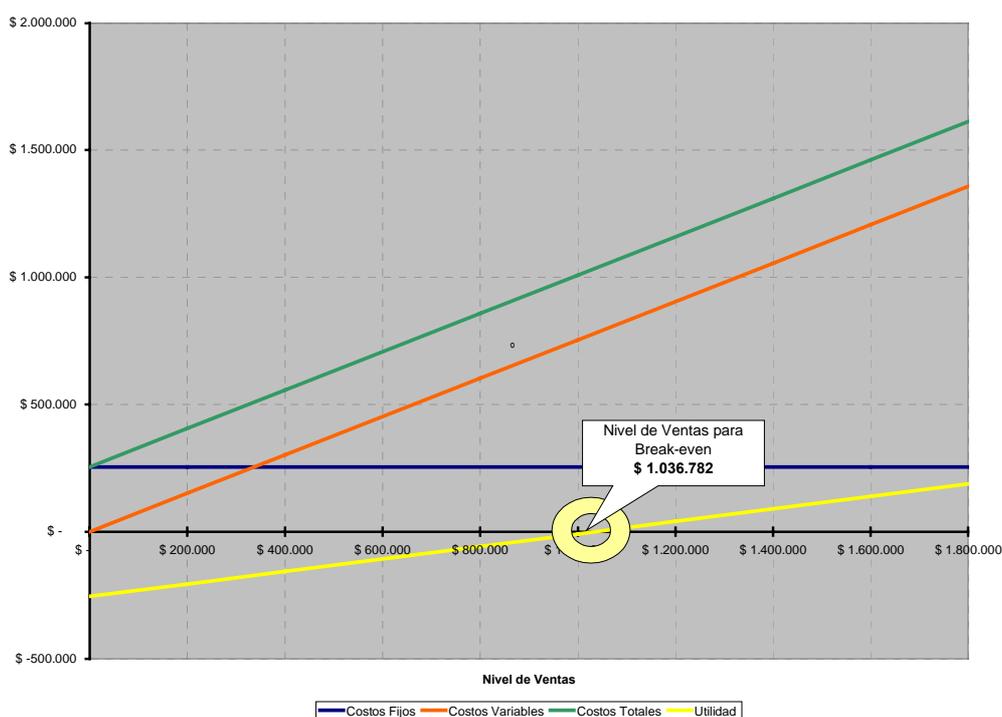


Gráfico 4 - Nivel mínimo de ventas para el punto de equilibrio

Tal cual se puede apreciar en el mismo, el nivel mínimo de ingresos corresponde a un volumen de ventas ligeramente superior al millón de pesos (\$ 1.036.782), el cual ya está previsto duplicar en el transcurso del 2º año.

(II.8.iv) Control de costos

El componente mayor de costos corresponde a los gastos de personal requeridos por el proyecto como corresponde típicamente al caso de una empresa de servicios como la que nos trata.²²

De acuerdo a ello, el control de costos necesario se lleva oportunamente al momento de irse incrementando los volúmenes de la operación del negocio. De esta manera se dimensionó la estructura descrita en el apartado *Ingresos pro-forma* (pág.23), para irse acomodando a estos requerimientos.

Por estos motivos podemos decir que se produce un control de costos natural durante el desarrollo del negocio el cual estará determinado por el alcance o no de los niveles de venta previstos. Al llegar a los umbrales previstos, los mismos niveles de venta actuarán como disparadores de los incrementos de estructura correspondientes.

(II.8.v) Conclusiones de índole financiera

En línea con todos apartados correspondientes a esta sección, podemos decir que el presente proyecto requiere de una mínima inversión inicial, que asciende a \$ 200.000, a integrarse al primer y al sexto mes del start-up del emprendimiento.

Un mecanismo natural de protección contra incrementos innecesarios de estructura previene la no ejecución de egresos superiores a \$ 1.500.000 que demanda la faz administrativa del proyecto cuando se encuentra en régimen (años 5 a 10), en caso de que no se alcancen los niveles de venta esperados.

²² Luisa Montuschi, *Cambios en la estructura del empleo*, Universidad del CEMA, Buenos Aires, Marzo 1998

Capítulo III. Conclusiones finales

Luego de haber desarrollado durante todo el Capítulo II todas las variables que hacen al desarrollo y puesta en funcionamiento de este proyecto, podemos concluir que el mismo demuestra ser rentable.

Los indicadores económicos del negocio arrojan un Valor Actual Neto (VAN) de \$ 5.207.659, calculado a una tasa de interés anual del 15%; y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto de 103%. Desde este punto de vista el emprendimiento se vislumbra por sobremanera atractivo.

Desde un punto de vista de riesgo en el logro de estos importantes resultados, el éxito del negocio pasará por poder conformar adecuadamente un catálogo de productos electrónico con el adecuado concurso de las dos personas claves de la organización; el Director de Catálogo y el Gerente de Incorporaciones. Ambos serán responsables de poder generar las adecuadas líneas de contacto con líneas aéreas, aeropuertos y productores regionales, y garantizar así la *sindicación* de todos los esfuerzos.

La ausencia de competencia concreta a la fecha permite un start-up no exigente en cuanto a eficiencia en costos, a la vez que permite ir generando barreras de entrada para cuando la entrada en el mercado de otras empresas se produzca.

Con referencia a los costos de operación, y al tratarse de una empresa de servicios, los mayores egresos corresponden al personal de gestión de las ordenes de pedido, y el diseño del negocio permiten ir incorporándolo en la medida que se crezca.

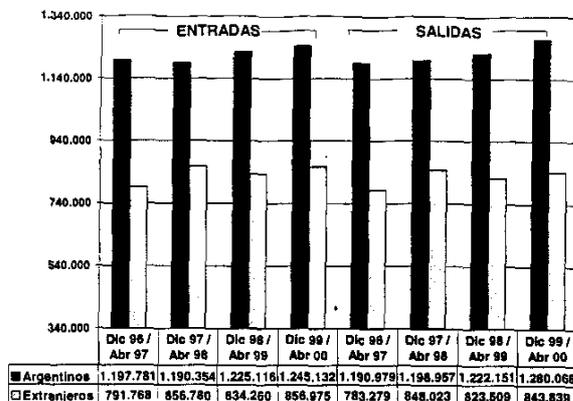
Tanto el bajo nivel de inversión inicial requerido (\$ 200.000) como estrategias de salida satisfactorias, permiten, ante imponderables, recuperar una parte importante de la inversión realizada. También se prevé una operación del negocio de emergencia para generar ingresos transitorios y producir una recuperación mayor de esa inversión en caso de que el desarrollo se dé negativamente.

Adicionalmente, comprobamos que, tras lo manifestado en la Introducción, vemos como, a la luz de un Plan de Negocio debidamente fundamentado y detallado, la obtención de los fondos necesarios para disparar el proyecto debería ser de menor peso relativo. Esta útil y vital herramienta del *entrepreneur* hace mucho más transparente la realidad y oportunidades del negocio, y resalta la profundidad con que se ha encarado el proyecto.

Capítulo IV. Apéndices

(IV.xi) Movimiento internacional de personas (Cuadro 1.2 - INDEC)

Gráfico 4. Entrada y salida de argentinos y extranjeros por los principales puestos migratorios del GBA. Dic 96 / Abr 97 a Dic 99 / Abr 00



Cuadro 1.2. Entrada y salida de personas según nacionalidad, por los principales puestos migratorios del Gran Buenos Aires. Ene 98 / Abr 00

Periodo	Total principales puestos migratorios del GBA					
	Entradas			Salidas		
	Total	Argentinos	Extranjeros	Total	Argentinos	Extranjeros
1997 Total	4.355.352	2.424.344	1.931.008	4.316.380	2.419.377	1.897.003
1998 Total	4.462.179	2.426.479	2.035.700	4.418.761	2.430.021	1.988.740
1998 Enero	462.723	297.771	164.952	517.313	339.784	177.529
Febrero	467.572	303.670	163.902	404.271	250.045	154.226
Marzo	403.649	234.167	169.482	345.488	185.141	160.347
Abril	357.849	175.654	182.195	371.519	190.467	181.052
Mayo	333.510	176.948	156.562	340.193	178.423	161.770
Junio	299.355	152.438	145.917	291.450	148.172	143.278
Julio	350.306	175.034	175.272	377.185	207.498	169.687
Agosto	366.431	198.117	168.314	336.964	171.723	165.241
Septiembre	321.445	158.834	162.611	322.084	166.536	155.548
Octubre	382.315	198.387	183.928	357.730	191.341	166.389
Noviembre	358.485	178.391	180.094	339.429	164.598	174.831
Diciembre	359.539	177.068	182.471	415.135	236.293	178.842
1999 Total	4.426.486	2.458.440	1.968.046	4.360.155	2.441.049	1.919.106
1999 Enero	497.581	323.389	174.192	537.922	353.755	184.167
Febrero	469.672	313.506	156.166	414.682	265.555	149.127
Marzo	403.240	233.073	170.167	361.501	204.610	156.891
Abril	329.344	178.080	151.264	316.420	161.938	154.482
Mayo	315.058	163.904	151.154	319.152	166.831	152.321
Junio	289.735	147.669	142.066	290.673	150.271	140.402
Julio	354.650	189.749	164.901	373.907	213.822	160.085
Agosto	352.299	191.100	161.199	324.768	168.057	156.711
Septiembre	323.367	161.177	162.190	330.573	175.689	154.884
Octubre	373.986	200.103	173.883	357.336	190.568	166.768
Noviembre	364.556	179.038	185.518	344.086	174.806	169.280
Diciembre*	352.998	177.652	175.346	389.135	215.147	173.988
2000 Enero*	476.387	308.255	168.132	551.922	377.863	174.059
Febrero*	504.715	337.901	166.814	443.746	289.572	154.174
Marzo*	406.868	234.431	172.437	366.495	199.679	166.816
Abril*	361.139	186.893	174.246	372.609	197.807	174.802

Nota: Se incluye: Aeropuerto Internacional de Ezeiza, Aeropuerto Jorge Newbery y Puerto de Buenos Aires.
Se excluyen las personas transportadas en cruceros, buques y vuelos de carga.
Fuente: Elaborado por INDEC en base a las partes diarias suministrados por la Dirección Nacional de Migraciones

1.4179

6/15

FUENTE: Información de prensa INDEC, 24/5/00

Ilustración 1 - Movimiento internacional de personas – Cuadro 1.2 (Reproducción)

(IV.xii) Movimiento internacional de personas (Cuadro 2.1 - INDEC)

Cuadro 2.1. Entrada de personas extranjeras según la procedencia inicial del viaje, por los principales puestos migratorios del Gran Buenos Aires. Ene 98 / Abr 00

Periodo	Total	Mercosur			
		Subtotal	Brasil	Uruguay	Paraguay
1997 Total	1.931.008	1.070.819	361.823	670.224	38.772
1998 Total	2.035.700	1.084.970	375.233	674.279	35.458
1998 Enero	164.952	85.684	23.659	59.206	2.819
Febrero	163.902	89.649	28.412	58.403	2.834
Marzo	169.482	88.899	28.377	57.456	3.066
Abril	182.195	104.055	36.190	64.368	3.497
Mayo	156.562	85.938	28.829	54.137	2.972
Junio	145.917	80.651	30.331	47.605	2.715
Julio	175.272	97.658	36.560	57.777	3.321
Agosto	168.314	89.775	32.841	53.815	3.119
Septiembre	162.611	86.896	33.389	50.957	2.550
Octubre	183.928	96.933	36.894	56.991	3.048
Noviembre	180.094	86.437	29.742	53.915	2.780
Diciembre	182.471	92.395	30.009	59.649	2.737
1999 Total	1.968.046	992.928	293.821	686.389	32.918
1999 Enero	174.192	85.983	23.396	59.642	2.945
Febrero	156.166	77.854	20.612	54.710	2.532
Marzo	170.167	87.487	24.563	60.212	2.712
Abril	151.264	77.861	23.553	51.809	2.499
Mayo	151.154	75.656	24.301	48.788	2.567
Junio	142.066	72.025	25.843	43.750	2.432
Julio	164.901	88.039	26.495	58.001	3.543
Agosto	161.199	80.986	25.198	52.924	2.864
Septiembre	162.190	82.017	25.408	53.868	2.741
Octubre	173.683	85.236	28.280	54.228	2.728
Noviembre	185.518	94.929	24.711	67.488	2.730
Diciembre*	175.346	84.855	21.261	60.969	2.825
2000 Enero*	166.132	82.940	21.520	58.537	2.883
Febrero*	166.614	82.262	22.356	57.475	2.431
Marzo*	172.437	82.456	26.217	53.107	3.132
Abril*	174.246	90.515	27.495	59.936	3.084

(sigue)

Cuadro 2.1. (continuación)

Periodo	Total	Chile	Resto de América Latina	EE.UU. y Canadá (sin Miami)	Miami	Europa	Otros
1997 Total	1.931.008	198.222	108.626	122.103	131.008	261.369	38.861
1998 Total	2.035.700	205.322	154.166	167.500	104.174	281.168	38.380
1998 Enero	164.952	17.010	12.487	11.854	9.994	24.482	3.451
Febrero	163.902	15.912	12.459	12.539	9.239	20.856	3.248
Marzo	169.482	17.969	13.243	12.814	10.890	22.803	3.064
Abril	182.195	20.262	12.581	12.169	9.438	20.805	2.985
Mayo	156.562	16.230	12.511	12.800	8.100	17.180	2.880
Junio	145.917	16.147	9.955	10.329	8.831	17.433	2.571
Julio	175.272	18.072	11.999	13.386	8.576	22.669	2.912
Agosto	168.314	17.312	13.040	14.187	8.190	22.448	3.362
Septiembre	162.611	18.124	13.071	14.785	8.115	22.762	2.858
Octubre	183.928	17.029	15.158	16.943	7.368	27.190	3.307
Noviembre	180.094	16.104	14.488	17.658	8.585	33.056	3.766
Diciembre	182.471	15.005	14.144	18.497	8.528	29.748	4.154
1999 Total	1.968.046	208.872	153.364	180.560	91.214	300.517	40.591
1999 Enero	174.192	17.268	16.470	15.835	7.448	27.460	3.728
Febrero	156.166	14.498	14.689	14.772	6.715	24.518	3.120
Marzo	170.167	16.089	14.941	15.965	8.370	24.059	3.276
Abril	151.264	18.435	10.723	14.016	7.334	19.576	3.319
Mayo	151.154	17.260	11.136	14.597	7.569	21.831	3.105
Junio	142.066	17.601	10.236	13.751	7.096	19.060	2.297
Julio	164.901	17.343	12.137	14.602	7.222	22.663	2.965
Agosto	161.199	17.807	13.112	14.187	7.646	24.235	3.226
Septiembre	162.190	17.728	12.832	14.688	6.754	24.441	3.730
Octubre	173.683	17.222	13.022	14.600	7.711	26.711	3.167
Noviembre	185.518	17.222	13.022	14.600	7.711	26.711	3.167
Diciembre*	175.346	17.222	13.022	14.600	7.711	26.711	3.167
2000 Enero*	166.132	17.222	13.022	14.600	7.711	26.711	3.167
Febrero*	166.614	17.222	13.022	14.600	7.711	26.711	3.167
Marzo*	172.437	17.222	13.022	14.600	7.711	26.711	3.167
Abril*	174.246	17.222	13.022	14.600	7.711	26.711	3.167

FUENTE: Información de prensa INDEC, 24/5/00

Ilustración 2 - Movimiento internacional de personas - Cuadro 2.1 (Reproducción)

(IV.xiii) Gastos medios del turista en Argentina

Lugar de residencia	Arribo de turistas	Estadía media (días)	Gasto promedio diario(*) en U\$S	Gasto promedio por compras (en U\$S)	Gasto per capita (por estadía) enU\$S	Gasto total (miles U\$S)
Brasil	732.396	5	90	141	591	432.846
Chile	727.478	5	90	141	591	429.939
Paraguay	380.218	5	90	141	591	224.709
Bolivia	173.274	5	90	141	591	102.405
Uruguay	1.377.288	5	90	141	591	813.977
EE.UU.	386.851	10	174	330	2070	800.782
Resto de América	254.824	10	174	330	2070	527.486
Europa	591.834	12	177	330	2454	1.452.361
Resto del mundo	235.704	12	177	330	2454	578.418
Total	4.859.867					5.362.922

FUENTE: Jefatura de Gabinete del Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos - Boletín Bimestral N° 13 - Año 3, Septiembre de 1999

Tabla 2 - Gastos medios del turista en Argentina

(IV.xiv) Proyección de clientes y ventas estimadas

	2000	2001	2002	2003	2004
EE.UU./Canadá/Miami	284183	293514	302846	312177	321509
Europa	320173	339747	359321	378895	398469
% Clientes capturados	1,0%	3,0%	5,0%	7,5%	9,0%
% Clientes recomendados (multiplicador)	1,0	1,2	1,5	1,8	2,0
Cantidad de clientes efectivos	6044	22797	49662	93295	129596
Cantidad Base de Clientes	6044	28841	78503	171798	301394
Compra promedio	\$ 100,00				
Ventas	\$ 604.355	\$ 2.279.739	\$ 4.966.248	\$ 9.329.470	\$ 12.959.592

	2005	2006	2007	2008	2009
EE.UU./Canadá/Miami	330840	340172	349503	358835	368166
Europa	418043	437617	457191	476765	496339
% Clientes capturados	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
% Clientes recomendados (multiplicador)	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Cantidad de clientes efectivos	149777	155558	161339	167120	172901
Cantidad Base de Clientes	451171	606728	768067	935187	1108088
Compra promedio	\$ 100,00				
Ventas	\$ 14.977.657	\$ 15.555.767	\$ 16.133.877	\$ 16.711.987	\$ 17.290.097

Tabla 3 - Proyección de clientes y ventas estimadas

(IV.xv) Relevamiento Empresas.com – Shopping

ALCOSTO.COM.AR

- www.alcosto.com.ar.
- e-commerce
- Enrique Duhau, 48 años de edad, presidente. Enfocado en liderar el comercio electrónico en productos de ocio y entretenimiento.

ALDEAX

- www.aldeax.com
- E-Commerce
- Santiago Subotovsky, Co-CEO, 22, Argentino.
- Armando Mann, Co-CEO, 22, Argentino.
- Realiza E-Commerce y desarrolla las comunidades que participan en Aldeax.

ALTCITY.COM

- www.altocity.com
- e-Commerce
- Daniel Kielmanowicz CEO, 42 años, argentino.
- Ofrece al consumidor la posibilidad de vivir la experiencia del shopping desde su computadora con 12 categorías de productos.

COMPARAR.COM

- www.comparar.com
- Antonio Velázquez B., 32 años, Argentino
- Herramienta de comparación de precios para la toma de decisiones de compra. Incluye, ofertas, remate, e-pooling y participación a los vendedores off line como plataforma de e-commerce.

ELNEGOCIADOR.COM

- www.elnegociador.com.
- Comercio electrónico (subastas inversas).
- Tristán Lopez Gordillo, Fundador, Presidente, 27 años, argentino
- Brinda a los compradores la posibilidad de "decir el precio que realmente están dispuestos a pagar" por un producto y hacer que los vendedores asociados a la red de proveedores de El Negociador compitan por aceptar sus ofertas.

FIERA.COM

- www.fiera.com
- E-shopping, en español y portugués
- Gastón Isoldi, Country Manager de Argentina, 33 años, argentino
- Venta de una amplia y variada cantidad de productos (libros, cosméticos, cds, software, videos, artículos electrónicos, entre otros), de primera calidad, para los mercados de business to consumer y business to business.

LATINVIA.COM

- www.latinvia.com
- E-commerce horizontal que ofrece la venta on-line de artículos deportivos, computación, libros, música y subastas garantizadas.
- Diego Berardo, Presidente y CEO
- Marca regional de comercio electrónico horizontal, que pretende fidelizar al usuario a través de la educación.

OK-COMPRA.COM

- www.okcompra.com
- Shopping Mall Virtual, Comercio electrónico a consumidores finales, B2B2C
- Ariel F. Arrieta, co-fundador y comercial director de I-solution, 27, años.
- Buscan ofrecer una solución integral a las necesidades de comercio electrónico, que tome en cuenta todos los aspectos involucrados.

7POR24.COM

- www.7por24.com
- Consumo masivo
- Comunica directamente a comercios y proveedores mediante un nuevo canal de distribución
- [www.7por24.com] para consumo masivo: Aspirar hacer más eficiente el proceso de compra-venta tanto a los comercios como a los proveedores.

COMPRAS24.COM

- www.compras24.com
- E-commerce
- Fernando Arzuaga, director ejecutivo
- El objetivo de este sitio es posicionarse como uno de los protagonistas del desarrollo del comercio electrónico en Latinoamérica, con sites en inglés, español y portugués. Brinda una amplia gama de productos, además de toros de consumo, encuestas, sugerencias de regalos, buscadores de productos, opciones de seguridad y tips para la compra on-line.

BUSCACOMPRAS.COM

- www.buscacompras.com
- Servicios de E-commerce
- Bruno Lambertini, Director Delegado, 25 años, argentino.
- Promueve el comercio electrónico de manera independiente, estableciendo un puente entre los consumidores y las tiendas on-line.

CUANTOYDONDE.COM

- www.cuantoydonde.com
- Información sobre Internet
- Javier Ruete; Gerente Comercial, 26 años, uruguayo.
- Compara precios sobre productos publicados en otras páginas web.

ECUALITY.COM

- www.ecuality.com.ar
- Comercio electrónico
- Enrique Duhau, 48 años, argentino
- Desarrolla tecnologías de comercio electrónico creando tiendas online que brinden la mejor experiencia de compra a sus clientes.

DECOMPAS.COM

- www.decompras.com
- Comercio electrónico
- Juan Carlos García Director General 31 años
- Su objetivo es desarrollar el e-tailing.

DOMOMUNDO.COM

- www.domomundo.com
- E-commerce
- Venta de electrodomésticos, línea blanca y equipos electrónicos (televisores, videos, etc.).

MERCADOMANIA.COM

- www.mercadomania.com
- E-commerce
- Sitio de subastas, compras y ventas, tanto mayoristas como minoristas.

COMPRA SIMPLE.COM

- www.comprasimple.com
- Opción para la compra de bienes.

SOCIOPOLITICO

NUEVAMAYORIA.COM

- www.nuevamayoria.com
- Portal Sociopolítico
- Brinda información y análisis sobre la actualidad política latinoamericana.

Ilustración 3 - Empresas.com - Categoría "Shopping" (Reproducción)

(IV.xvi) Relevamiento Empresas.com – Portales regionales

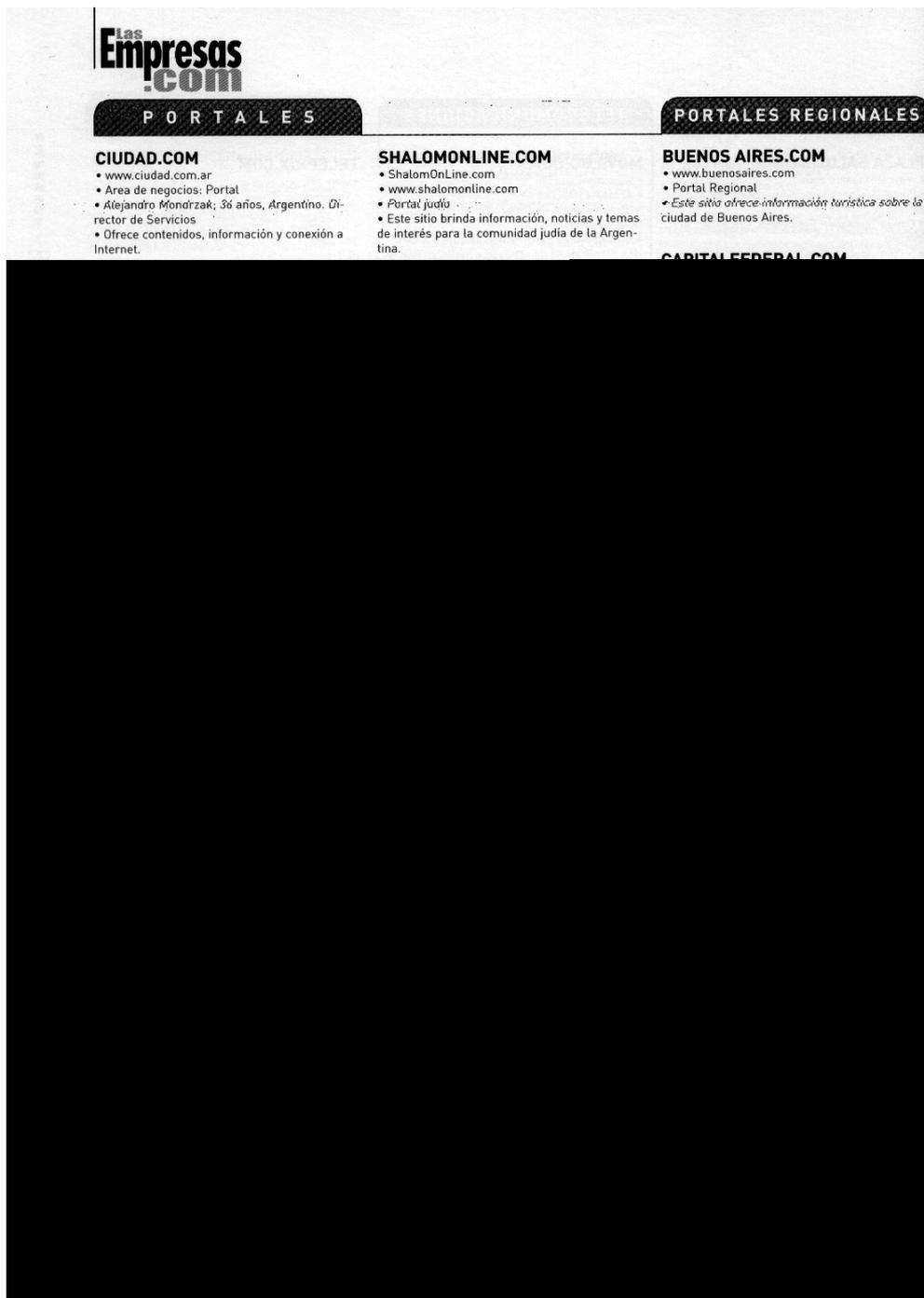


Ilustración 4 – Empresas.com - Categoría "Portales Regionales" (Reproducción)

(IV.xvii) Informe ECOSOC

las tecnologías de la era son abismales: menos de un tercio de la población tiene acceso a Internet, y menos de un tercio a redes.

PILAR FERREYRA

Como si se tratara del envés de un tapiz, invisible a los ojos, debajo del tejido de la World Wide Web se oculta un entramado de desigualdades económicas y de acceso a la tecnología. En marzo de este año, unos 5.806 millones de personas carecen de acceso a Internet. Es el 95,5 por ciento de la población. Estos datos surgen del informe presentado en julio por el más alto Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas.

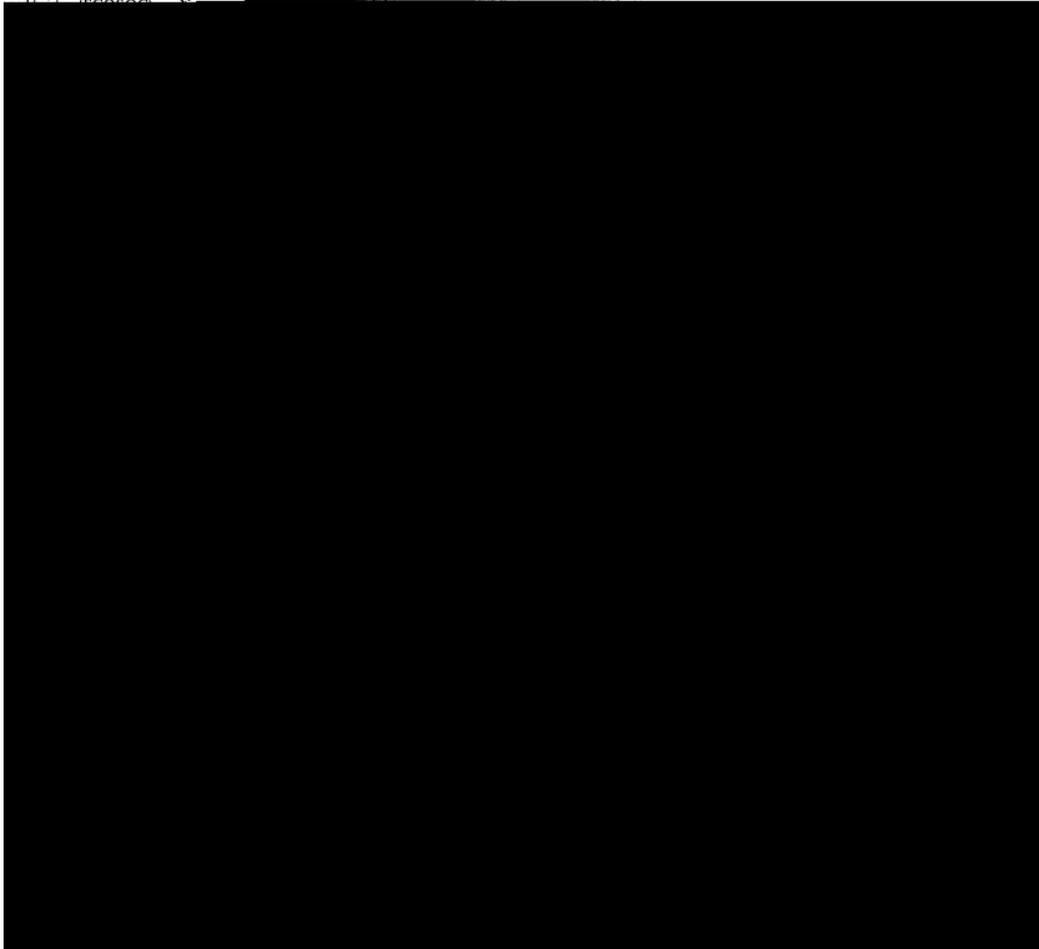


Ilustración 5 – Informe del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (Julio 2000) (Reproducción)

(IV.xviii) Market share proyectado

	2000	2001	2002	2003	2004
Pasajeros (EE.UU.+Europa)	604355	633261	662166	691072	719977
Compras promedio por viaje	\$ 199.437.260	\$ 208.976.075	\$ 218.514.890	\$ 228.053.705	\$ 237.592.520
Ventas capitalizables	\$ 604.355	\$ 2.279.739	\$ 4.966.248	\$ 9.329.470	\$ 12.959.592
Compras promedio por viaje	\$ 198.832.905	\$ 206.696.336	\$ 213.548.643	\$ 218.724.235	\$ 224.632.928
Market share	0,30%	1,09%	2,27%	4,09%	5,45%

	2005	2006	2007	2008	2009
Pasajeros (EE.UU.+Europa)	748883	777788	806694	835599	864505
Compras promedio por viaje	\$ 247.131.335	\$ 256.670.150	\$ 266.208.965	\$ 275.747.780	\$ 285.286.595
Ventas capitalizables	\$ 14.977.657	\$ 15.555.767	\$ 16.133.877	\$ 16.711.987	\$ 17.290.097
Compras promedio por viaje	\$ 232.153.678	\$ 241.114.383	\$ 250.075.088	\$ 259.035.793	\$ 267.996.498
Market share	6,06%	6,06%	6,06%	6,06%	6,06%

Tabla 4 - Market share proyectado

(IV.xix) Gastos de operación

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comisión tarjeta de crédito	\$ 15.109	\$ 56.993	\$ 124.156	\$ 233.237	\$ 323.990
Personal administrativo	\$ 2	\$ 4	\$ 9	\$ 16	\$ 22
	\$ 39.000	\$ 112.667	\$ 227.500	\$ 416.000	\$ 572.000
Sueldos Management	\$ 142.544	\$ 159.297	\$ 186.162	\$ 229.795	\$ 266.096
Gastos de garantía	\$ 10.878	\$ 41.035	\$ 104.291	\$ 195.919	\$ 272.151
Subtotal Gtos. Administrativos	\$ 207.531	\$ 369.993	\$ 642.110	\$ 1.074.950	\$ 1.434.237

	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Comisión tarjeta de crédito	\$ 374.441	\$ 388.894	\$ 403.347	\$ 417.800	\$ 432.252
Personal administrativo	\$ 25	\$ 26	\$ 27	\$ 28	\$ 29
	\$ 650.000	\$ 676.000	\$ 702.000	\$ 728.000	\$ 754.000
Sueldos Management	\$ 286.277	\$ 292.058	\$ 297.839	\$ 303.620	\$ 309.401
Gastos de garantía	\$ 314.531	\$ 350.005	\$ 363.012	\$ 376.020	\$ 389.027
Subtotal Gtos. Administrativos	\$ 1.625.249	\$ 1.706.957	\$ 1.766.198	\$ 1.825.439	\$ 1.884.681

Tabla 5 - Gastos de Operación

(IV.xx) Cuadro general de Ingresos, Gasto y Rentabilidad

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		\$ 604.355	\$ 2.279.739	\$ 4.966.248	\$ 9.329.470	\$ 12.959.592
Costo de ventas		\$ 362.613	\$ 1.367.843	\$ 3.476.373	\$ 6.530.629	\$ 9.071.714
Utilidad bruta		\$ 241.742	\$ 911.896	\$ 1.489.874	\$ 2.798.841	\$ 3.887.878
Gastos de comercialización		\$ 79.548	\$ 275.979	\$ 584.500	\$ 933.558	\$ 1.223.967
Gastos de promoción		\$ 61.040	\$ 66.210	\$ 74.067	\$ 86.287	\$ 102.137
Gastos administrativos	\$ 65.000,00	\$ 207.531	\$ 369.993	\$ 642.110	\$ 1.074.950	\$ 1.434.237
Subtotal Gastos	\$ 65.000,00	\$ 348.119	\$ 712.182	\$ 1.300.677	\$ 2.094.795	\$ 2.760.342
Utilidad antes de impuestos (EBIT)	\$ -65.000,00	\$ -106.377	\$ 199.713	\$ 189.198	\$ 704.046	\$ 1.127.536
Impuestos	\$ 0,00	\$ 161	\$ 63.730	\$ 60.041	\$ 211.214	\$ 338.261
Utilidad neta	-\$ 65.000	\$ -106.538	\$ 135.983	\$ 129.157	\$ 492.832	\$ 789.275
Utilidad neta acumulada	-\$ 65.000	\$ -171.538	\$ -35.554	\$ 93.603	\$ 586.435	\$ 1.375.710

	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas	\$ 14.977.657	\$ 15.555.767	\$ 16.133.877	\$ 16.711.987	\$ 17.290.097
Costo de ventas	\$ 10.484.360	\$ 11.666.825	\$ 12.100.408	\$ 12.533.990	\$ 12.967.573
Utilidad bruta	\$ 4.493.297	\$ 3.888.942	\$ 4.033.469	\$ 4.177.997	\$ 4.322.524
Gastos de comercialización	\$ 1.385.413	\$ 1.431.661	\$ 1.477.910	\$ 1.524.159	\$ 1.570.408
Gastos de promoción	\$ 120.005	\$ 138.452	\$ 157.476	\$ 177.079	\$ 197.259
Gastos administrativos	\$ 1.625.249	\$ 1.706.957	\$ 1.766.198	\$ 1.825.439	\$ 1.884.681
Subtotal Gastos	\$ 3.130.667	\$ 3.277.070	\$ 3.401.584	\$ 3.526.677	\$ 3.652.348
Utilidad antes de impuestos (EBIT)	\$ 1.362.630	\$ 611.872	\$ 631.885	\$ 651.320	\$ 670.177
Impuestos	\$ 408.789	\$ 183.562	\$ 189.566	\$ 195.396	\$ 201.053
Utilidad neta	\$ 953.841	\$ 428.310	\$ 442.320	\$ 455.924	\$ 469.124
Utilidad neta acumulada	\$ 2.329.551	\$ 2.757.862	\$ 3.200.181	\$ 3.656.105	\$ 4.125.229

Tabla 6 - Cuadro general de Ingresos, Gasto y Rentabilidad

(IV.xxi) Ingresos pro-forma

	Año 0			Año 1								
	Mes -3	Mes -2	Mes -1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9
Ventas Netas				\$ 7.748	\$ 15.496	\$ 23.244	\$ 30.993	\$ 38.741	\$ 46.489	\$ 54.237	\$ 61.985	\$ 69.733
Costo de Ventas	Meme			\$ 4.649	\$ 9.298	\$ 13.947	\$ 18.596	\$ 23.244	\$ 27.893	\$ 32.542	\$ 37.191	\$ 41.840
Utilidad bruta				\$ 3.099	\$ 6.199	\$ 9.298	\$ 12.397	\$ 15.496	\$ 18.596	\$ 21.695	\$ 24.794	\$ 27.893
Gastos de Comercialización				\$ 6.629	\$ 6.629	\$ 6.629	\$ 6.629	\$ 6.629	\$ 6.629	\$ 6.629	\$ 6.629	\$ 6.629
Gastos de Promoción				\$ 783	\$ 1.565	\$ 2.348	\$ 3.130	\$ 3.913	\$ 4.695	\$ 5.478	\$ 6.261	\$ 7.043
Gastos Administrativos	\$ 21.667	\$ 21.667	\$ 21.667	\$ 13.952	\$ 14.363	\$ 14.774	\$ 15.184	\$ 15.595	\$ 16.006	\$ 18.583	\$ 18.994	\$ 19.404
Gastos Operativos	\$ 21.667	\$ 21.667	\$ 21.667	\$ 21.364	\$ 22.557	\$ 23.750	\$ 24.944	\$ 26.137	\$ 27.330	\$ 30.690	\$ 31.883	\$ 33.076
Utilidad neta antes de impuestos (EBIT)	\$ -21.667	\$ -21.667	\$ -21.667	\$ -18.265	\$ -16.359	\$ -14.453	\$ -12.547	\$ -10.640	\$ -8.734	\$ -8.995	\$ -7.089	\$ -5.183
Impuesto a las Ganancias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Neta	\$ -21.667	\$ -21.667	\$ -21.667	\$ -18.265	\$ -16.359	\$ -14.453	\$ -12.547	\$ -10.640	\$ -8.734	\$ -8.995	\$ -7.089	\$ -5.183
Cashflow acumulado	\$ -21.667	\$ -43.333	\$ -65.000	\$ -83.265	\$ -99.623	\$ -114.076	\$ -126.622	\$ -137.263	\$ -145.997	\$ -154.992	\$ -162.081	\$ -167.264
Capitalización inicial	\$ 100.000											
Capitalizaciones recurrentes				\$ 100.000								
Cashflow acumulado compensado	\$ 78.333	\$ 56.667	\$ 35.000	\$ 16.735	\$ 377	\$ 85.924	\$ 73.378	\$ 62.737	\$ 54.003	\$ 45.008	\$ 37.919	\$ 32.736

	Año 1			Año 2				Año 3			
	Mes 10	Mes 11	Mes 12	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
Ventas Netas	\$ 77.481	\$ 85.230	\$ 92.978	\$ 368.472	\$ 502.781	\$ 637.089	\$ 771.397	\$ 947.058	\$ 1.143.394	\$ 1.339.730	\$ 1.536.066
Costo de Ventas	\$ 46.489	\$ 51.138	\$ 55.787	\$ 221.083	\$ 301.668	\$ 382.253	\$ 462.838	\$ 662.940	\$ 800.376	\$ 937.811	\$ 1.075.246
Utilidad bruta	\$ 30.993	\$ 34.092	\$ 37.191	\$ 147.389	\$ 201.112	\$ 254.836	\$ 308.559	\$ 284.117	\$ 343.018	\$ 401.919	\$ 460.820
Gastos de Comercialización	\$ 6.629	\$ 6.629	\$ 6.629	\$ 68.995	\$ 68.995	\$ 68.995	\$ 68.995	\$ 146.125	\$ 146.125	\$ 146.125	\$ 146.125
Gastos de Promoción	\$ 7.826	\$ 8.608	\$ 9.391	\$ 16.553	\$ 16.553	\$ 16.553	\$ 16.553	\$ 17.157	\$ 18.063	\$ 18.970	\$ 19.877
Gastos Administrativos	\$ 19.815	\$ 20.226	\$ 20.636	\$ 73.154	\$ 86.772	\$ 98.224	\$ 111.842	\$ 130.494	\$ 152.322	\$ 169.817	\$ 189.478
Gastos Operativos	\$ 34.270	\$ 35.463	\$ 36.656	\$ 158.701	\$ 172.320	\$ 183.771	\$ 197.390	\$ 293.775	\$ 316.510	\$ 334.912	\$ 355.480
Utilidad neta antes de impuestos (EBIT)	\$ -3.277	\$ -1.371	\$ 535	\$ -11.312	\$ 28.793	\$ 71.064	\$ 111.169	\$ -9.658	\$ 26.508	\$ 67.007	\$ 105.340
Impuesto a las Ganancias	\$ -	\$ -	\$ 161	\$ 422	\$ 8.638	\$ 21.319	\$ 33.351	\$ 384	\$ 7.952	\$ 20.102	\$ 31.602
Utilidad Neta	\$ -3.277	\$ -1.371	\$ 375	\$ -11.735	\$ 20.155	\$ 49.745	\$ 77.818	\$ -10.042	\$ 18.556	\$ 46.905	\$ 73.738
Cashflow acumulado	\$ -170.541	\$ -171.912	\$ -171.538	\$ -183.272	\$ -163.118	\$ -113.373	\$ -35.554	\$ -45.596	\$ -27.041	\$ 19.864	\$ 93.603
Capitalización inicial											
Capitalizaciones recurrentes											
Cashflow acumulado compensado	\$ 29.459	\$ 28.088	\$ 28.462	\$ 16.728	\$ 36.882	\$ 86.627	\$ 164.446	\$ 154.404	\$ 172.959	\$ 219.864	\$ 293.603

Tabla 7 - Ingresos pro-forma

Capítulo V. Referencias bibliográficas

FEDEx ARGENTINA, *Información sobre servicios*. Online. Disponible:

<http://www.fedex.com/ar/services> (15 Oct 2000)

GRECO, PAULA, *Las artesanías tienen un mundo on line en Internet*, Diario “La Nación”, Sección Cultura, 25/8/00

INDEC, *Movimiento Internacional de Personas a través de los principales puestos migratorios del Gran Buenos Aires*, Información de Prensa ISSN 0327-7968, 24 May 2000