



Universidad de  
**SanAndrés**

**UNIVERSIDAD DE SAN ANDRÉS**

**Escuela de Administración de Negocios**

**Magíster en Administración de Negocios**

**Plan de Negocios - BuscoLuego.com**

**Autor: Brian Roberts**

**DNI: 31704188**

**Director del Trabajo de Graduación:**

**Daniel González Isolio**

**C.A.B.A, 13 de Octubre de 2017**



Universidad de  
**San Andrés**

# INDICE

INDICE .....	2
DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO ANALIZADA .....	3
La Oportunidad.....	3
Argentinos al Exterior.....	4
Miami.....	5
El Servicio .....	6
Market Share Objetivo .....	9
HERRAMIENTAS Y CONCEPTOS DE MANAGEMENT UTILIZADOS EN EL TRABAJO	11
INVESTIGACIÓN DE DATOS CLAVES .....	14
PEST .....	14
5 Fuerzas de Porter .....	16
ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO.....	20
FODA.....	20
Cadena de Valor.....	22
REQUERIMIENTOS PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS .....	24
Plan de marketing .....	28
4P.....	28
Plan de Recursos Humanos.....	34
Plan Económico Financiero.....	36
Ventas .....	36
Gastos .....	37
Indicadores económicos y financieros .....	39
CONDICIONES PARA LA VIABILIDAD DEL PLAN .....	41
Operación.....	43
CONCLUSIONES DEL ESTUDIO.....	45
ANEXO.....	49

# DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO ANALIZADA

## La Oportunidad

Durante 2016, casi un cuarto de millón de argentinos viajó a la ciudad de Miami, Florida de vacaciones. Estos se hospedaron 56%<sup>1</sup> en hoteles de 4 y 5 estrellas y el resto en hoteles de 3 o menos.

La oportunidad detectada, es la de brindar un servicio a estas personas para poder hacer compras online en cualquier momento del año y recibirlas al momento de llegar a Miami.

	PAX en 2016
<b>Pasajeros al exterior</b>	<b>3,340,573</b>
<b>Pasajeros a Estados Unidos</b>	<b>726,586</b>
<b>Viajeros por ocio</b>	<b>565,574</b>
<b>Viajeros por ocio que van a hoteles</b>	<b>329,602</b>
<b>Pasajeros que viajan a Miami</b>	<b>492,671</b>
<b>Pasajeros que viajan a Miami de vacaciones y van a hoteles</b>	<b>223,491</b>

Tabla 1: Resumen viajeros hacia el exterior<sup>2</sup>

Suponiendo un gasto promedio de 158 U\$D por pasajero, el mercado se podría estimar en 35.3 millones de dólares por año. En promedio, un argentino gasta con tarjeta de crédito 2.250 U\$D por cada viaje que hace a Estados Unidos<sup>3</sup>. En promedio la estadía por viaje es de 9 días, por lo suponiendo un costo promedio de 50 U\$D por habitación por noche<sup>4</sup> en base doble, un gasto en comida de 50

<sup>1</sup> Informe Indec Migraciones 2016 (<http://www.indec.gob.ar/>) (Consultado: 07/06/2017)

<sup>2</sup> Elaboración propia: Fuente Informe Indec Migraciones 2016

<sup>3</sup> La Nación (<http://www.lanacion.com.ar/1952273-se-afianza-chile-como-destino-de-consumo>)

<sup>4</sup> Despegar.com

USD por día, esto equivaldría a un gasto total de 900 USD destinado a estos rubros. El resto se puede hacer el supuesto de que se destina a compras. Tomando el supuesto que el retail online representa el 11.7% del retail en Estados Unidos, esto equivaldría a un gasto por persona de 158 USD en retail online.

Cabe destacar, que esta estimación es sobre los argentinos visitando Miami. Esta oferta podría ampliarse a otros países como ser Brasil, Colombia, Venezuela o Costa Rica que son otros países que están entre las top 10 nacionalidades<sup>5</sup> que arriban a Miami año a año.

## Argentinos al Exterior

En el año 2016, viajaron desde la Argentina hacia el exterior 3.3 millones de personas<sup>6</sup> que pasaron por Ezeiza o Aeroparque, los aeropuertos más importantes del país. Muchos viajaron a países limítrofes como ser Brasil, Chile, países de Europa y Estados Unidos, entre algunos destinos más.

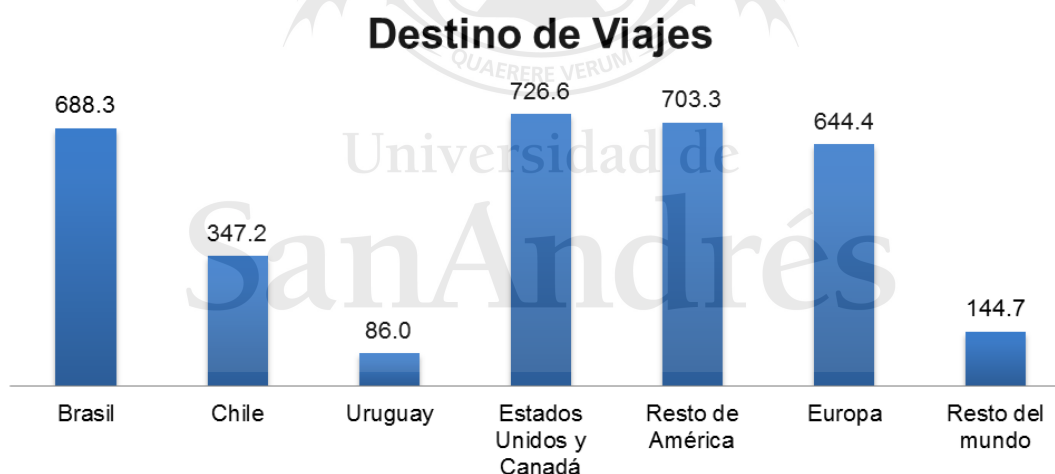


Gráfico 1: Destino de viajeros al exterior en miles de personas durante el año 2016.

Tal como se puede apreciar, el 22% de estos viajeros fueron hacia Estados Unidos o Canadá. De estos 726.000 pasajeros<sup>7</sup>, el 78% lo hizo por motivos de ocio

<sup>5</sup> Miami New Times (<http://www.miaminewtimes.com/news/brazil-sent-the-most-tourists-to-miami-in-2015-8103127>) (consultado 22/09/2017)

<sup>6</sup> Informe Indec Migraciones 2016 (<http://www.indec.gob.ar/>) (Consultado: 07/06/2017)

<sup>7</sup> Informe Indec Migraciones 2016 (<http://www.indec.gob.ar/>) (Consultado: 07/06/2017)

o visita a familiares y amigos. Esto corresponde a 566.000 personas que viajan por motivos recreacionales hacia los países del norte.

## Miami

Miami es uno de los destinos predilectos por los argentinos. Es el famoso destino del *deme 2* de los '90 o del excéntrico Ricardo Fort con su ostentoso estilo de vida a principios de la década.

Según los informes que presenta la ciudad de Miami-Dade<sup>8</sup>, los argentinos están entre las tres nacionalidades que generan mayor turismo a la ciudad. Casi el 67% de los argentinos que va hacia Estados Unidos o Canadá lo hace a esta ciudad.

Miami ofrece entre varias cosas, un clima ideal durante todo el año, playas, vida nocturna, tiene importantes parques de diversión a pocas horas, cruceros, y por sobre todo, el shopping.

Es sabido que Argentina es un país caro, en donde uno paga entre dos y tres veces el precio de bienes en Argentina vs. Estados Unidos o Europa en algunos casos. La ropa y la electrónica están entre los rubros predilectos para hacer compras en Miami por los argentinos.

En la ciudad de Miami existen tres grandes centros comerciales en donde se puede hacer *shopping*. Estos son Dolphins, Sawgrass y Aventura. Existen otros centros comerciales, pero estos atraen la mayor cantidad de visitas por los turistas. Otro canal por el cual se hacen muchas compras es Amazon<sup>9</sup>. Una de las recomendaciones que se hacen es hacer las compras que unos quiere por Amazon y aprovechar las ofertas en los *shoppings*.

---

<sup>8</sup> Informe Aeropuerto Miami 2016 ([http://www.miami-airport.com/revenue\\_stats.asp](http://www.miami-airport.com/revenue_stats.asp)) (Consultado: 07/06/2017)

<sup>9</sup> Amazon.com es el mayor retailer del mundo.

Uno de los mayores inconvenientes de hacer las compras por Amazon para los turistas que viajan es calcular la ventana de tiempo exacta para hacer el envío para cuando uno se encuentre en el hotel o casa de alquiler tipo Airbnb<sup>10</sup>.

De los 565.000 argentinos que viajan a Estados Unidos por vacaciones, casi el 58%<sup>11</sup> de ellos se hospeda en un hotel durante su estadía, mientras que otra proporción importante se queda en casa de familiares o amigos.

Haciendo un resumen entonces, casi 31% de los argentinos que viajan hacia Estados Unidos, se hospedan en la ciudad de Miami en un hotel y lo hacen durante su período vacacional. Esto representa un total de 223.000 argentinos.

## El Servicio

El servicio que se pretende brindar es la de una plataforma online que permita enviar en cualquier momento del año compras online a una dirección física en Miami, Florida y buscarlo al momento en que vacaciona en esa ciudad.

Se pretende apuntar a argentinos que vacacionen en Miami y suelen hospedarse en hoteles. El beneficio principal de este servicio es poder aprovechar los grandes descuentos online disponibles en Estados Unidos como ser Black Friday, Cyber Monday, Presidents Day, Memorial Day, Boxing Day entre algunos otros.

En el siguiente cuadro se podrá apreciar cuales son los días más importantes de descuento en Estados Unidos:

Mes	Enero	Febrero	Mayo	Julio	Septiembre	Octubre	Noviembre
<b>Fecha</b>	1ro	3er Lunes	Último Lunes	4	1er Lunes	1er Lunes	4to Jueves/Próximo Lunes
<b>Motivo</b>	Año Nuevo		Memorial Day	Independence Day	Labor Day	Columbus Day	Black Friday / Cyber Monday

**Tabla 2: Fechas de mayores descuentos en Estados Unidos<sup>12</sup>**

Tal como se puede ver en la tabla anterior, en promedio, cada un mes y 20 días hay una fecha relevante de descuentos. Estos descuentos suelen ser muy

<sup>10</sup> Plataforma para alquiler de casa temporal. [www.airbnb.com](http://www.airbnb.com)

<sup>11</sup> Informe Indec Migraciones 2016 (<http://www.indec.gob.ar/>) (Consultado: 07/06/2017)

<sup>12</sup> Cheapism (<https://blog.cheapism.com/biggest-sales-of-the-year-4047/#image=1>) (Vigente al 10/10/2017)

importantes y se detallan a continuación se detallan algunos ejemplos de los descuentos más importantes de 2016:

Item	Precio	Precio Regular	Descuento
Smart TV 32''	125 U\$D	227 U\$D	55%
Computadora Lenovo	100 U\$D	250 U\$D	40%
Televisor 4k 52''	250 U\$D	500 U\$D	50%
iPad	274 U\$D	400 U\$D	69%

Tabla 3: Descuentos Black Friday 2016<sup>13</sup>

Tal como se puede apreciar en la tabla anterior, los descuentos en Black Friday durante 2016 fueron muy importantes. El precio regular de los productos ya es más barato que en Argentina, y si adicionalmente se hace un importante descuento del orden de entre 40% y 70%, estos se vuelven sumamente atractivos. Ante estos descuentos, y frente a un pequeño gasto de almacenaje, estas son ofertas sumamente atractivas para tanto los americanos como los argentinos en este caso.

A continuación se pasa a esquematizar conceptualmente cual sería el flujo operativo del servicio.

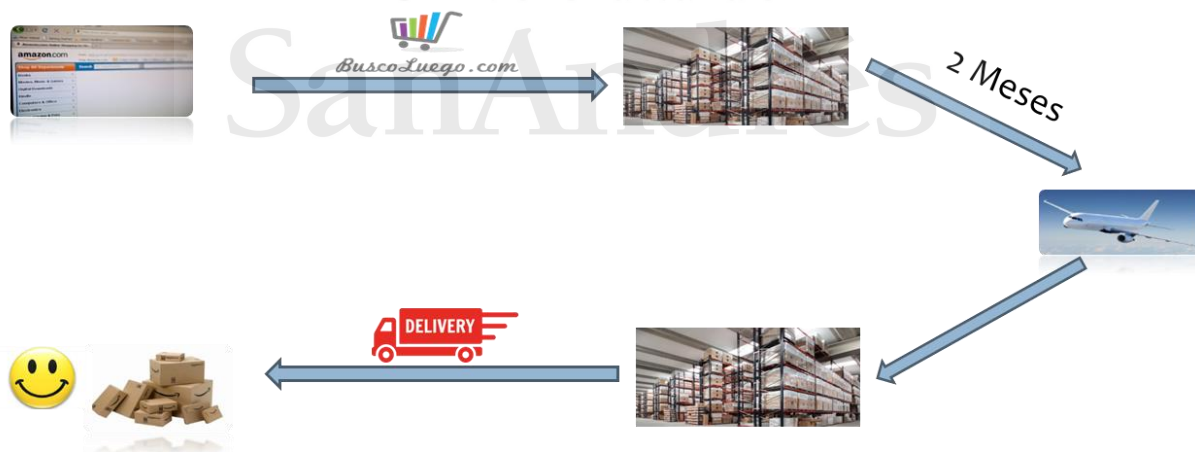


Gráfico 2: Esquema del servicio desde la compra, hasta el delivery en la locación acordada.

<sup>13</sup> Time ( <http://time.com/money/4580671/best-deals-black-friday-2016/>) (consultado 10/10/2017)

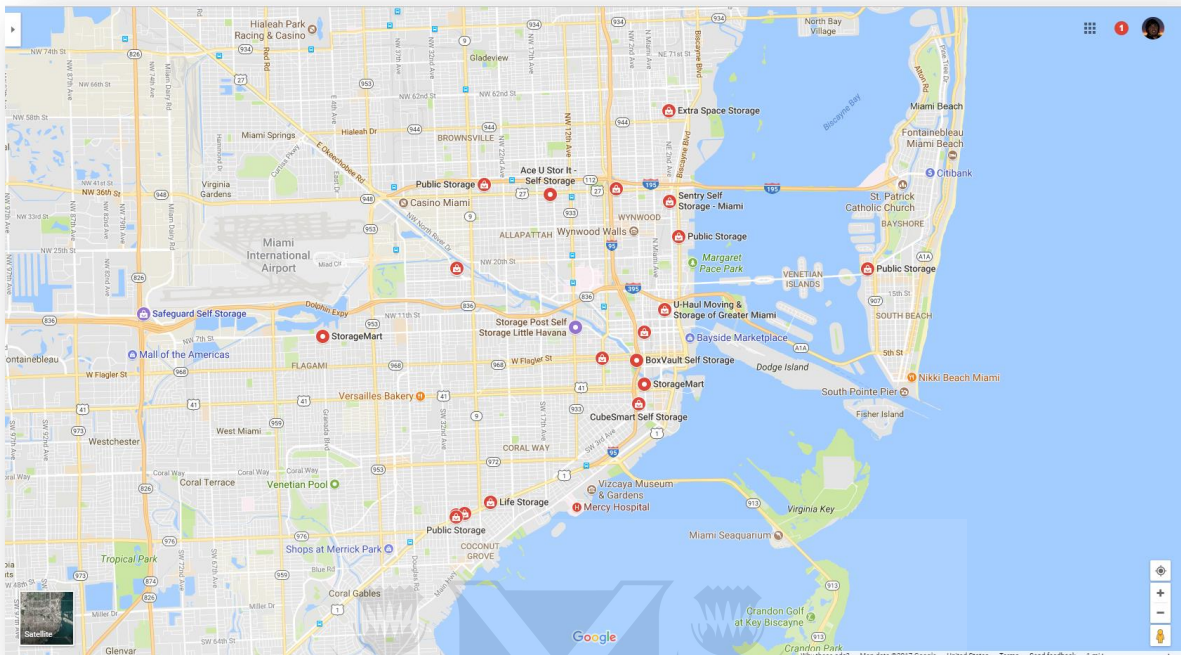


Tal como se pretende esquematizar en el gráfico anterior, el servicio se contrataría al momento de realizar la compra online. Allí se brindaría la dirección de envío una vez que se haya estimado el volumen necesario de almacenaje. Una vez realizada la compra, el envío se recibe en el almacén en donde se guarda el tiempo solicitado por el cliente. Un tiempo después, cuando viaja el cliente hacia Miami, se coordina el punto de entrega, y este es entregado en la ventana de tiempo en que esté en la ciudad, despreocupándose de pagar por servicios extras de envío o hacer seguimiento de paquetes.

El servicio se cobra por m<sup>3</sup> de espacio ocupado y por semana ocupada. Se puede agregar espacio o extender los plazos a conveniencia del cliente. No será necesario contar con una dirección de entrega al momento de contratar el servicio. Se estima que los clientes almacenarán en promedio un mes y medio, por lo que es probable que al momento de contratar el servicio, no cuenten con una dirección de entrega fehaciente.

El espacio en donde se guardará la mercadería, son espacios de alquiler disponibles en la zona. En la zona de Miami aparecen más de 60 locaciones disponibles a la hora de buscar alternativas:

Universidad de  
San Andrés



**Gráfico 3: Resultado Google Maps de depósitos en Miami<sup>14</sup>**

Esta es solo una vista de algunas de las locaciones más cercanas a la ciudad de Miami, Florida zona en que se planeas hacer en lanzamiento del servicio. El modelo principal que tienen estos depósitos es el de alquilar espacio físico a quien lo requiera. Tiene diferentes tamaños, desde el metro y medio por metro y medio, hasta 4 metros por 9 metros o más en algunos casos<sup>15</sup>. Todos estos son auto gestionado por quienes alquilan el espacio físico.

## **Market Share Objetivo**

En el siguiente estudio, se propone un objetivo para el final del tercer año de capturar el 15% de las compras que hacen los argentinos de manera online.

<sup>14</sup> Google Maps

<sup>15</sup> Public Storage (<https://www.publicstorage.com>) (consultado 10/10/2017)

## Market Share Objetivo en 3 años

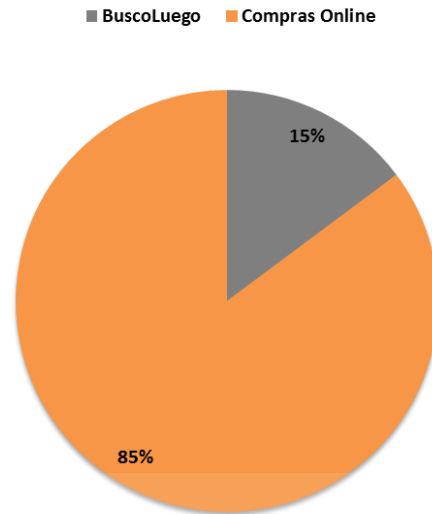


Gráfico 4: Market Share objetivo para final del tercer año.

Alcanzar el 15% de Market Share representa poder capturar casi 3 millones de dólares en compras por año. Pareciera ser un aspiracional desafiante, pero se ha concluido que de no poder traccionar de manera rápida y crecer en este mercado, aparecerán competidores que si podrán hacerlo.

Universidad de  
**San Andrés**

## HERRAMIENTAS Y CONCEPTOS DE MANAGEMENT UTILIZADOS EN EL TRABAJO

A la hora de analizar en profundidad el negocio y la oportunidad, existen diferentes aristas sobre las cuales trabajar. Algunas se inclinan más hacia el estudio de indicadores de mercado, otros de indicadores económicos financieros, aspectos internos y otros externos y también entornos políticos y económicos en los cuales se desarrolla el negocio.

Todas las herramientas y conceptos que se han seleccionado tienen un sentido y están alineados con los requerimientos del negocio. Una de las herramientas más importantes es la de las 4P, que se explicará más adelante, que define en resumidas cuentas, las aristas más importantes del negocio. Por el tipo de negocio que se plantea, se puede resumir conceptualmente en esta herramienta toda la idea. Luego hay un apoyo sobre otros conceptos como Customer Journey para darle una línea de evolución e interconectar todas las P de la herramienta anterior.

A continuación se detallarán las principales herramientas y conceptos aplicados al desarrollo de este trabajo.

**FODA:** La matriz FODA hace referencia a las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa. Las fortalezas son aquellas características de la empresa que brindan una ventaja estratégica por sobre la competencia. Las debilidades son aquellas características de la empresa que presentan una desventaja estratégica frente a la competencia. Las oportunidades son los elementos del ambiente que podría el negocio aprovechar y explotar. Las

amenazas son aquellos elementos del ambiente de la empresa que podrían generar problemas<sup>16</sup>.

**4P:** Las cuatro P suelen ser referidas a las 4P de Marketing. En él se detalla los atributos referidos a Precio, Plaza, Promoción y Producto. El precio es el valor monetario al cual será vendido el producto o servicio. La plaza es el lugar a través del cual se hará la venta o distribución del producto. Respecto a la promoción, esta es la manera en la cual se dará a conocer el producto o servicio. Es más conocido como la publicidad que se efectuará. Por último está el producto que es el bien o servicio que se brindará.

**Customer Journey:** Es un concepto que hace referencia a los diferentes estados por el cual pasa un cliente a la hora de adquirir un producto o servicio. En un modelo tradicional, solo importaba el momento de la compra, mientras que el nuevo enfoque se preocupa desde el momento en que el cliente comienza a pensar en adquirir un producto hasta que lo deshecha.

**5 Fuerzas de Porter:** El análisis de Porter es un modelo estratégico. Este establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de la industria y poder desarrollar una estrategia de negocio<sup>17</sup>. Las cinco fuerzas son las del poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos competidores, las amenazas de productos sustitutos y por último la rivalidad entre los competidores.

**Segmentación:** Se aplicaron conceptos de segmentación y determinación de mercado potencial. Estos requieren de una coherencia entre supuestos que permitan estimar quien y porque es un target potencial que se pretende aislar del universo total de personas.

**Proyecciones Financieras:** Se utilizan para armar un plan a futuro y estimar indicadores. Se suele estimar el valor futuro de variables duras que luego tienen una correlación con la variable que uno tiene.

---

<sup>16</sup> Página Matriz Foda (<http://www.matrizfoda.com/dafo/>) (Consultada: 18/09/2017)

<sup>17</sup> Wikipedia (<https://wikipedia.com>) (Consultado: 18/09/2017)

**Indicadores Financieros:** Dentro de las herramientas utilizadas, están los indicadores financieros. Dentro de las más destacadas están WACC (por sus siglas en inglés de Weighted Average Cost of Capital), TIR, Flujo de Fondos, período de repago entre otras.

Las herramientas y conceptos mencionados anteriormente, son algunos de los aplicados en este trabajo. Existen varias herramientas y conceptos que se han ido interiorizando y terminan por modificar el esquema mental de uno. Aspectos como desarrollo de carrera, perfiles a contratar y aspectos que uno podría considerar soft, son conceptos que uno termina absorbiendo y fluyendo naturalmente a la hora de analizar un negocio potencial. La interiorización de una idea o concepto es el momento en que una toma como propia esa idea y difícilmente podrá diferenciar cual es el impulso que ha iniciado ese pensamiento.



## INVESTIGACIÓN DE DATOS CLAVES

Detectada la oportunidad, se procedió a hacer un análisis de sobre las diferentes ofertas disponibles en el mercado, como así también la viabilidad económica, tecnológica y legal para poder explotar la oportunidad detectada.

A continuación, se presentarán los puntos más relevantes para el análisis de esta oportunidad. Se han evaluado otras herramientas, pero éstas no han sido de carácter destacable para la inclusión de este trabajo.

### **PEST**

A continuación se presenta el análisis PEST en donde se analizan los escenarios políticos, económicos, sociales y tecnológicos que rodean la oportunidad de negocio a analizar.

#### **Político**

El contexto político de Estados Unidos es especial respecto a lo que solía ser, por la llegada a la presidencia de Trump. Igualmente, al ser una empresa que proveerá un servicio en Estados Unidos, utilizando el “trabajo” americano, no iría en contra de ninguna política expresa de la cual esté en contra el gobierno nacional. Políticas migratorias más estrictas o restrictivas de Visas no han sido implementadas hasta el momento de escribir este trabajo, por lo que no habría disminución alguna de la cantidad de turistas hacia ciudades como Miami. Al no haber cambio en este sentido, el riesgo político es bajo ya que las cosas han funcionado igual que en el pasado.

#### **Económico**

El contexto argentino es el más relevante en este análisis. Es un contexto que está saliendo de la recesión, con una inflación a la baja y un tipo de cambio retrasado. Esto genera un dólar barato que alienta el turismo hacia Estados Unidos, en donde los precios de tecnología, indumentaria y demás son significativamente menores que Argentina. Por más que haya un clima de tensión en cuanto a los indicadores económicos y futuro del país, el turismo hacia Estados Unidos y particularmente Miami no se ve afectado. En la actualidad existen 6 vuelos diarios hacia Miami<sup>18</sup>, mientras que a Montevideo 9 vuelos, la capital más cercana que tenemos. Esto habla de la enorme afluencia de viajeros hacia el país del norte. La liberación de aranceles para la importación de ciertos productos, en particular las computadoras, ha tenido un efecto sobre la industria nacional. Sin embargo, la quita de aranceles no ha bajado los precios lo suficiente para que sea más barato o casi igual que comprar en el exterior. Una computadora Lenovo por ejemplo en Argentina tiene un valor de 13.999 \$<sup>19</sup>. En Estados Unidos, un modelo similar, de mejores prestaciones, tiene un valor en pesos de 11.800 \$<sup>20</sup>. La diferencia de precios y calidad de los productos, aún es conveniente la compra en el exterior, por lo que para el negocio, sería algo aún positivo.

## Social

Miami es EL destino de compras de los argentinos. Famoso en los 90 con los *deme dos*, hasta el boom de los últimos años con un tipo de cambio retrasado. Los argentinos son los top 3 de turistas que visitan Miami año a año.

Miami es el destino en donde los argentinos más gastan con tarjetas de crédito. Es tres veces mayor que el consumo que genera en Chile, otra de las mecas de compras en los últimos años<sup>21</sup>. En promedio lo que gasta en Miami es de 2.250

---

<sup>18</sup> Aeropuertos Argentina 2000 ([www.aa2000.com.ar](http://www.aa2000.com.ar)) (Consultado: 01/09/2017)

<sup>19</sup> Tienda Oficial Mercado Libre Fravega (<https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-681622878-2-en-1-lenovo-yoga-510-14isk-core-i3-JM>) (Consultado: 11/10/2017)

<sup>20</sup> Amazon ([https://www.amazon.com/Flex-Signature-Touchscreen-Notebook-Computer/dp/B01MD0X2MB/ref=sr\\_1\\_fkmr0\\_2?ie=UTF8&qid=1507818116&sr=8-2-fkmr0&keywords=Notebook+Lenovo+110a-80tj000g+Amd+A6](https://www.amazon.com/Flex-Signature-Touchscreen-Notebook-Computer/dp/B01MD0X2MB/ref=sr_1_fkmr0_2?ie=UTF8&qid=1507818116&sr=8-2-fkmr0&keywords=Notebook+Lenovo+110a-80tj000g+Amd+A6)) (Consultado: 11/10/2017)

<sup>21</sup> La Nación (<http://www.lanacion.com.ar/1952273-se-afianza-chile-como-destino-de-consumo>) (consultado 10/10/2017)



USD por viaje. La extensión suele ser de 9 días<sup>22</sup> y no está contemplada la venta en efectivo. Esta es la más difícil de cuantificar debido a que suele no declararse. Igualmente, a fines del negocio planteado, las compras hechas con tarjeta de crédito son las que son de interés.

## Tecnológico

El contexto es muy bueno para implementar una solución como digital como la que se desarrollará más adelante. Argentina es un excelente semillero de desarrolladores de aplicaciones y web y la adopción de las tecnologías es cada vez mayor por parte de la ciudadanía en general. Se puede suponer que el segmento que vacaciona en ciudades como Miami tendería a tener una mayor adopción por la tecnología que otros.

## 5 Fuerzas de Porter

A continuación se presenta el análisis de las cinco fuerzas de Porter con las intensidades de los actores.

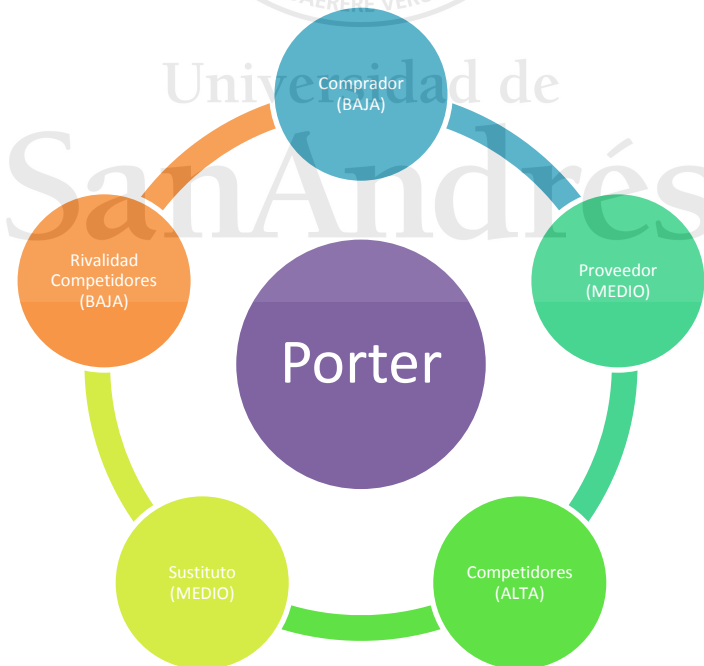


Gráfico 5: 5 Fuerzas de Porter con sus Intensidades

<sup>22</sup> Datos INDEC.

### **Fuerza del Comprador (*Baja*):**

El comprador tiene una baja poder de negociación. Al tratarse de una plataforma tecnológica con precios estipulados acorde a una tabla, no hay poder de negociación. No existe una instancia de negociación y cualquier tipo que existiese sería la de tomar alguna solución que compitiese contra el servicio o fuese un sustituto. Brindar buena calidad de servicio cautivará al comprador y hará que este regrese, bajando así su poder dentro de las fuerzas de Porter.

### **Fuerza del Proveedor (*Medio*):**

El proveedor principal en este caso es un servicio de almacenes que se contrataría en base al volumen necesario para almacenar los envíos. Existen muchos proveedores que brindan este servicio en la ciudad de Miami y sobre todo en los alrededores. El costo del terreno suele ser bajo en esta ciudad por lo que los servicios no son caros. Sin embargo, el poder que tienen estos proveedores se considerará como *medio* debido a la dependencia del negocio sobre estos proveedores. En un principio el volumen que representa en ocupación de un almacén es bajo, por lo que no existiría poder de negociación alguna. Muchos proveedores tienen sus precios online y se contratan desde allí. Recién podría negociar mejores precios al final de la estimación del proyecto que se está realizando. Debido a esto, se está considerando poder bajar a futuro el poder. Al no tener valor agregado en el servicio que brindan, es fácil cambiar de proveedor, lo cual también hace que baje su poder de negociación.

### **Amenazas de Nuevos Competidores (*Alta*):**

La barrera de entrada a este negocio es relativamente baja. Cualquier *start-up* que pretenda replicar este modelo de negocio, lo podría hacer fácilmente. La manera en que se genera una barrera de entrada en este negocio es crecer de manera muy rápida antes que la competencia lo haga. Darse a conocer, hacer crecer el negocio, brindar un buen servicio y ser exitosos en la implementación es necesario para sobrevivir en este negocio. Dado que esto solo se conoce en el futuro, las

amenazas de los nuevos competidores es alta y un tema a tener en cuenta y cuidarse durante el desarrollo del negocio.

### **Amenazas de Productos Sustitutos (*Medio*):**

Uno de los mayores sustitutos a este servicio son los hoteles. Sin embargo, este no es el *core business* del hotel. Generalmente, y en especial en Miami, suele considerarse como un servicio a los huéspedes de recibir los pedidos que se hacen. Tal como se explicó anteriormente, este es un servicio sustituto en una ventana de tiempo chica previo al arribo del cliente al hotel. A lo sumo uno podría enviar paquetes hasta una semana antes del arribo. El servicio de BuscoLuego se contrata en una ventana de tiempo mayor al habitual, por lo que es necesario un nuevo hábito de compra por parte del cliente para poder anticiparse a las compras y no hacerlas a último momento como lo hace en la actualidad.

Los PO Boxes también podrían ser servicios sustitutos, pero la complejidad de contratarlos, como así también la desconfianza a lo desconocido por parte del público argentino, hace que este no tenga una injerencia tan fuerte como producto sustituto.

### **Rivalidad entre los competidores (*Baja*):**

En la actualidad se ha encontrado un servicio<sup>23</sup> que competiría de manera directa con el servicio que se pretende ofrecer. Su modelo de negocio es diferente ya que cuenta con almacén propio y su estrategia digital no es muy efectiva. Su foco principal está en el manejo de correspondencia y envíos de pedidos al país de origen del cliente.

BuscoLuego pretende brindar el servicio sin almacenes propios y con una plataforma y estrategia digital muy agresiva. La usabilidad, información y claridad del servicio que se pretende brindar, como así también el precio, son diferenciales que se explotarán a fin de ganar mercado y satisfacer las necesidades de todos los clientes insatisfechos.

---

<sup>23</sup> USA BOX ([www.usabox.com](http://www.usabox.com)) (Consultado: 07/07/2017)

En la actualidad se considera que la rivalidad es baja, aunque de ser exitoso el modelo, este podría convertirse en alta, donde podría llegar a entrar en una guerra de precios por este tipo de servicios. Al BusgoLuego estar enfocado en un servicio solamente, el riesgo puede ser muy alto y hasta perjudicial de no poder sostener los costos y nivel de venta propuestos.



## ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO

Habiendo repasado los puntos más relevantes en lo que respecta a la investigación de datos claves, en esta sección se apunta a *bajar* un poco más a tierra los aspectos estratégicos para la ejecución del negocio.

En esta sección se analizarán los objetivos del negocio, cual es la cadena de valor en la que presta servicio la propuesta y por último targets de market share para el período analizado.

### FODA

A continuación se presentará el FODA ponderado que se ha preparado para este análisis.

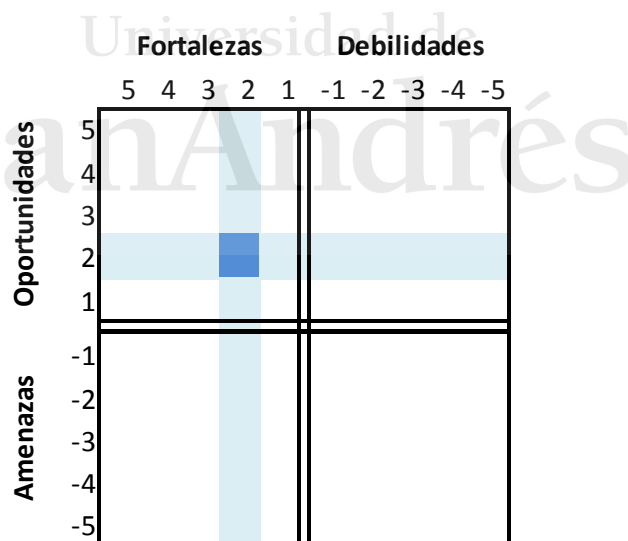


Gráfico 6: Análisis FODA Cuantitativo, posicionando el negocio en la posibilidad de expansión.

El resultado del análisis FODA da que el negocio se encuentra en una posición en donde se puede aprovechar para la expansión.

Como principales fortalezas se destacan el servicio innovador que se pretende brindar, un modelo de negocio flexible, ser el primer jugador del mercado y por último el equipo que ejecutará el negocio. El negocio se considera flexible ya que no se poseen activos y todo el servicio se apalanca sobre otras empresas o una plataforma web. El servicio es considerado innovador ya que no se han encontrado servicios parecidos y pretende de alguna manera convertirse en el Airbnb de los servicios logísticos. En los Estados Unidos no existe un servicio como este ya que no lo necesitan. Este tipo de servicio es de utilidad para los extranjeros, sobre todo de aquellos países en donde el *shopping* es considerablemente más caro que en Estados Unidos. Por último, el equipo es importante ya que ambos socios fundadores tienen una vasta experiencia en lo que respecta a lo digital. Uno de los socios tiene mucha experiencia en redes sociales, *targeting* y segmentación de clientes. El otro tiene experiencia en usabilidad, desarrollo de plataformas y código. Estas dos combinaciones, junto con el foco puesto en la experiencia del usuario y su satisfacción hacen que sea sumamente importante el equipo fundador de este negocio.

Como debilidades la creación de marca, el desconocimiento del mercado y un consumo relacionado a la economía, son los factores de mayor debilidad. Debe crearse el valor de marca y algo que respalde confiar en una plataforma nueva para hacer todos los envíos de las vacaciones y confiar en que estos llegarán en tiempo y forma a lo pactado. Esta es una de las mayores debilidades y tomará su tiempo en crearse. El desconocimiento del mercado conllevará a muchas pruebas y errores en conocer exactamente cuáles son las necesidades y como satisfacerlas con el servicio que se pretende brindar. Se debe ser lo suficientemente flexible para poder adaptarse a las necesidades propuestas.

En lo que respecta a las amenazas, tal como se planteó anteriormente, la baja barrera de entrada y la competencia son las mayores amenazas. Ya se ha desarrollado estos puntos en el análisis de las 5 Fuerzas de Porter.

Por último la gran oportunidad que existe se debe en parte al servicio novedoso que se pretende brindar, la creación de un mercado totalmente nuevo y el

crecimiento de las compras online a nivel mundial. El más importante de las oportunidades es este último punto, que va acompañado a la pérdida de miedos que tienen las personas para hacer compras online. En los primeros e commerce, existía un miedo latente de no saber bien quien estaría manipulando los datos de las tarjetas que uno cargaba en las páginas. Hoy en día, realizar un pago a través de MercadoPago o Amazon, no conlleva ningún temor por parte del consumidor. La incorporación del *homebanking* como servicio como así también la mayor información han ayudado a generalizar el uso de las compras online y permiten año a año superar sus tasas de crecimiento a nivel mundial.

## Cadena de Valor

BuscoLuego pasa a crear un nuevo segmento de mercado, por lo que termina siendo un intermediario más en la cadena entre el vendedor y el comprador. Tal como se había mencionado anteriormente, el servicio que se viene a brindar no está pensado para el público americano, sino más bien para los latinoamericanos.

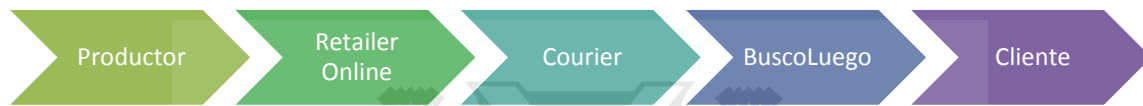
A continuación se presentará una cadena de valor tradicional:



**Gráfico 7: Cadena de valor tradicional.**

En esta simplificación de la cadena, se puede observar a cuatro actores principales. El productor vendría a ser quien produce el bien que se venderá. El retailer online es una plataforma online como puede ser Amazon. Estos son los encargados de disponibilizar los productos y ofrecerlos a los clientes. Cuando el cliente realiza una compra, son los encargados de coordinar los envíos con los couriers y procesar los pagos necesarios. Los couriers son empresas de envíos como podrían ser DHL, UPS o Fedex. Son estos servicios los que finalmente hacen la entrega de los productos.

En toda esta cadena, una vez que se decide a hacer la compra, el único tiempo que se puede manejar en cuanto a la entrega, es la velocidad con la cual se puede hacer la entrega. Generalmente, con la ventana de tiempo chica con la que uno compra, termina seleccionando el envío rápido que es el más caro. Los envíos con ventanas de tiempo más amplia, son más baratos. Incluso Amazon suele ofrecer descuentos a aquellos que seleccionan la opción de entrega sin apuro. Buscando aprovechar estos beneficios económicos, como así también las fechas de descuento especiales, la cadena de valor quedaría de la siguiente manera:



**Gráfico 8: Cadena de valor con BuscoLuego.**

BuscoLuego, tal como se ve en el gráfico anterior, se introduce en la cadena entre el courier y el cliente. Excepto por el cliente, el resto de la cadena no conoce de su existencia ni afecta su presencia. Este servicio es 100% para el cliente y es el quien percibe el valor. El cliente verá los beneficios de pagar menos por el envío, aprovechar descuentos más importantes, poder hacer las compras de manera escalonada y pagar un servicio muy accesible y conveniente.



## REQUERIMIENTOS PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS

El objetivo principal en esta etapa de análisis es validar la factibilidad económica y de negocio del modelo propuesto. Existen varios supuestos que se están considerando para este negocio, por lo que el objetivo en esta primera etapa es validar que estos supuestos sean los adecuados. Así mismo, validar si este tipo de servicio es aceptado por el público objetivo.

Independientemente de este primer objetivo que se ha planteado, el objetivo detrás del negocio es el de convertirse en un referente y estándar de este tipo de servicio. Ser el *primer mover* del mercado permite establecer los estándares y un parámetro contra el cual se tendrán que comparar los competidores en el mercado.

Resulta una frase trillada pero el centro de todo este negocio es la experiencia de uso y satisfacción del cliente. Sin cliente no existe negocio. Sin clientes que regresen o recomienden el servicio, es cuestión de tiempo para que el negocio caiga en decadencia y pierda todo el *leverage* que podría obtener de ser el primero en el mercado.

Es imprescindible ser una solución para el cliente y no un escollo más en su compra. Si al final del ciclo de vida del cliente, el cliente ha percibido un mejor servicio que el recibido por parte del hotel en lo que respecta recepción de pedidos, entonces el trabajo ha sido satisfactorio, y sería de esperarse una recomendación o boca en boca para aumentar la confianza en el servicio.

A fin de implementar una estrategia para poder alcanzar los objetivos planteados anteriormente, estos se centran sobre tres ejes que se pueden ver en el siguiente gráfico:



**Gráfico 9: Estrategias necesarias para alcanzar objetivo.**

Tal como se puede ver en el gráfico anterior, existen tres ejes sobre los cuales se ejecutará la estrategia para alcanzar los objetivos anteriormente descritos. El primero de los ejes es la satisfacción del cliente. Pareciera ser una estrategia obvia, pero en muchos negocios, esto no se cumple ni tampoco aparece escrito en sus estrategias.

El cliente es y siempre será el centro de este negocio. Su satisfacción es necesaria para recomendar y recomprar el servicio. Se necesitarán de altas tasas de retención y excelente calidad y adaptabilidad por parte del servicio. Para poder lograr esto, lo que se intentará es ser lo más claro, simple y conciso para brindar el servicio. En todo momento esto será fundamental, pero sobre todo en los comienzos del negocio. Desde ya que genera desconfianza enviar las compras que uno ha hecho a una dirección y a un servicio desconocido. Mucho más desconfianza tener que esperar 2 meses para recibirlo.

La información al cliente será fundamental para poder apaciguar los temores iniciales. Saber si se ha recibido el envío, cuantos envíos se han recibido, cuantas cajas, tener imágenes de los envíos, actualizaciones del estado, comunicación frecuente y estado del pago son algunos datos que estarán siempre disponibles para el cliente.

En línea con esta estrategia está el servicio innovador. Esto tiene como idea fundamental fomentar la innovación dentro del negocio. Pensar que con esta idea ya está el negocio sería pecar de ingenuo. En cuanto aparezca este servicio, aparecerán otros que ofrezcan lo mismo. Es por esto que se deberá siempre ofrecer algo más. Cuando la información brindada se convierta en un commodity, deberá haber nuevos servicios sobre la plataforma que lo sigan haciendo únicos.

Por último, y tal vez la estrategia más importante, es la de generar una cultura de accountability. La idea detrás de esto es hacer a todos responsables del servicio que recibe el cliente. Todos hacen al servicio y todos son responsables del servicio. Tal como se verá más adelante, la estructura de personas no será tan grande, por lo que seguramente exista gente haciendo tareas o ayudando en áreas o procesos que exceden el título del puesto que ocupan.

Un concepto que no se ve en el gráfico pero que cruza a todas las estrategias es la de hacer el trabajo como si fuese uno el que recibiese el servicio. No debiera haber ningún aspecto en todo el servicio que uno sienta que no le gustaría recibirlo de esa manera. Si ese fue el caso, de inmediato se debería cambiar el proceso o aspecto para así tener un servicio de excelencia. Cuando uno quiere lo que hace, sale lo mejor de uno, y es justamente lo que se necesita en este negocio.

Vale la pena destacar, si es que no se ha notado hasta el momento, que este es un plan de negocios sobre una empresa que se consideraría del espectro de innovador y que lleva una carga de prueba y validación del negocio que haría falta para poder detallar con mejor profundidad los objetivos, detalles de producto y detalles finos del negocio.

La correcta implementación de este negocio, constaría de dividir en tres etapas la implementación. Las mismas serían las siguientes:

1. **Validación del negocio:** en esta etapa se validará la idea de negocio con el cual se empezó este trabajo. Se validará si existe un interés genuino por parte de los clientes, si el servicio es adecuado, si el servicio es valorado y cualquier otro tipo de validación necesaria. La cantidad de personas en el equipo es mínima y se intenta optimizar los procesos y saltar cualquier inconveniente que no fue previsto. Finalizada esta primera etapa, se deberá decidir si continuar o no con el negocio. Si los números no son los esperados, salir debería ser una opción a considerar.
2. **Validación del equipo:** en esta etapa se continúa con la validación del negocio y se le comienza a dar masa crítica al volumen de clientes. Adicionalmente se comienza a armar una estructura un poco más profesional a la que había inicialmente. Se pasa del equipo fundador a algunas posiciones claves que permiten darle escala al negocio. Es necesario encontrar las personas adecuadas y validar que el negocio sea viable con una estructura más parecida a la óptima. Al igual que la primera etapa, se deberá decidir si continuar o no con el negocio al finalizar este período. Salir debería ser una opción en caso de no alcanzar los números esperados.
3. **Alta tracción:** En esta etapa, suponiendo haber pasado las otras dos instancias, se debe hacer foco en traccionar el crecimiento para llegar a una masa crítica considerable y lograr sostener una estructura de personas cercana al óptimo. Tal como se ha planteado desde un comienzo, es imprescindible lograr acaparar la mayor cantidad de mercado posible. Es muy probable que para esta instancia ya comiencen a haber competidores y la mejor barrera de entrada es lograr tener el share más grande posible. Nuevamente, al finalizar esta etapa se decidirá si continuar o no con el negocio. En caso de continuar debería buscar alguna manera de dar un salto importante de escala. Para esto habría que sumar algún jugador de peso que permita mediante inversión darle una mayor escala al negocio.

## Plan de marketing

Teniendo en cuenta estas tres etapas, se pasarán a analizar los requerimientos necesarios para la ejecución del plan de negocios.

### 4P

Se pasarán a analizar las 4P del negocio que hacen referencia al producto, precio, promoción, plaza y personal. Tal como se verá, no todos tienen el mismo peso o importancia para el éxito del negocio, pero todos son necesarios para lograrlo.

### Producto

BuscoLuego es un servicio innovador que busca satisfacer las necesidades de personas que requieran espacio de almacenamiento. Específicamente, busca resolver el problema de aquellas personas haciendo *shopping* online desde el exterior y no disponen de una dirección física de envío.

El servicio a brindar se disponibilizará a través de una plataforma online en donde una vez el cliente haya creado su carrito de compras, cargará la información de los productos siendo adquiridos para recibir una estimación del costo que tendrá el servicio de almacenamiento. Una vez que se acepte el precio, el cliente hará el pago por el tiempo que se almacenará sus pedidos. En ese momento, el cliente tendrá la dirección de envío.

Una vez que el retailer hace el envío, BuscoLuego lo recibirá y almacenará durante el período de tiempo acordado con el cliente. En todo momento, el cliente será informado del estado de sus paquetes. Tendrá imágenes, sabrá donde están almacenados, podrá hacer preguntas y podrá coordinar el *pickup point* o *drop-off point* que necesita para cuando busque sus envíos.

Aproximándose la fecha, se coordinará un horario de entrega en la dirección acordada. Una vez hecha la entrega, se cierra el ciclo de vida de esa compra.

Tal como se puede ver, el servicio tendrá múltiples contactos online y solamente un contacto físico al finalizar el servicio. Idealmente, en el futuro, el cliente volverá por la satisfacción generada en su experiencia anterior.

## Precio

El precio es porque no, la variable de mayor sensibilidad para poder hacer viable el negocio propuesto. Desde ya por los objetivos que se están planteando y el market share al que se espera llegar al cabo de 3 años, la idea es que el precio sea un precio accesible y que no represente una decisión sobre analizada, si no más cerca de una decisión compulsiva, como pueden llegar a ser algunas compras online.

El precio que se cobrara por almacenaje, será por metro cubico ocupado por semana. No hay un volumen máximo ni mínimo que se podrá adquirir, lo cual apunta a ser lo más flexible posible para las necesidades de los clientes.

El precio viene dado por una fórmula matemática muy sencilla. La misma se compone de hacer el promedio de las 10 opciones más baratas de alojamiento en un hotel 3 estrellas de la zona, en este caso Miami, durante una semana. Los precios serán buscados en páginas como despegar.com y serán tendrán un tiempo vista de 4 meses. Este promedio equivaldría al precio promedio de una habitación durante una semana. Luego, se estima que los metros cuadrados de estas habitaciones rondan los  $45 \text{ m}^2$ , por lo que al dividir el precio sobre los metros promedio, equivaldría al promedio del  $\text{m}^2$  en la zona. Dado que el valor se encuentra en unidades de  $\text{m}^2$ , se aplicará un factor de corrección de 10 para llevar este número al precio promedio por  $\text{m}^3$ . En el anexo se podrá encontrar el detalle del cálculo.

Para el plan de negocio el precio estimado por semana equivale a 103.58 U\$D por  $\text{m}^3$ .

Para poder tangibilizar este valor, se hizo el siguiente análisis y supuestos:

- El *carry-on* (equipaje de cabina) promedio tiene un volumen de  $0.043\text{m}^3$ . Suponiendo que un cliente adquiere dos de estas valijas por viaje.
- El costo de almacenar estos dos bolsos durante una semana equivaldría a 8.93 U\$D.

- Suponiendo que estos se almacenaran durante un mes y medio, el total a facturar por esta venta sería de 53.60 U\$D.
- De requerirlo, el cliente podría adquirir un seguro a costas suyas, cuyo costo equivale al 1% del valor declarado.

Ejemplificando este caso, se puede suponer, que dentro de un *carry-on* entran unas 20 remeras polo Ralph Lauren a un precio en oferta de 50u\$d. El valor de *carry-on* entonces sería de 1.000 U\$D. El costo de almacenar estos *carry-on*, con 40 remeras polo equivaldría a solo el 2.6%. De adquirir el seguro, el costo sería de tan solo 3.6% o unos 76 U\$D.

Tal como se puede apreciar, el costo del servicio es realmente bajo, casi no teniendo un impacto por sobre el precio total de la compra. El objetivo final de esto, es tener un precio bajo, cuyo impacto sobre la toma de decisión de la compra a través del retailer no sea afectada por este servicio y por brindar un servicio de alta calidad, que cautive al comprador a volver y recomendar el servicio.

Comparativamente el precio del servicio es un poco más caro que un servicio sustituto. El precio del servicio en USABOX.COM<sup>24</sup>, que es el servicio que más se asemeja al propuesto (aunque muy diferente) tiene un costo total de 35 U\$D. La diferencia de precio porcentualmente es significativa, pero no sería justa la comparación al no ser iguales los servicios. La usabilidad, información disponible y servicio que se brindará nada tiene que ver con el de USABOX. El foco principal de esta empresa está en manejo de correspondencia, por lo que la recepción de paquetes, es un negocio marginal. Con los paquetes ofrecen el servicio de envío a país de origen, cosa que no se hará en el modelo que se está desarrollando. Cualquier diferencia de precio con sustitutos será compensada con un mayor valor agregado en el servicio percibido por el cliente.

## **Plaza**

Como en muchos negocios, la plaza es una pieza importante en este rompecabezas. A diferencia de muchos negocios, la plaza se encuentra sobre una

---

<sup>24</sup> USABOX.COM (<https://www.usabox.com/rates/>) (Consultado 10/10/2017)



plataforma online. La plataforma tendrá un portal web en la dirección [www.buscoluego.com](http://www.buscoluego.com) en donde se podrá acceder a tener la información más actualizada disponible sobre el estado de un envío. Como se ha planteado anteriormente, la plataforma y servicio sufrirán varios procesos de validación por lo que se ira perfeccionando con cada iteración. Para la primera interacción la plataforma deberá contar con los siguientes aspectos mínimos:

- **Cotizador online:** El mismo deberá arrojar el precio de contratación en el momento. No deberá esperarse una validación posterior para obtener el precio final.
- **Cuenta del cliente:** Aquí se detallara toda la información relacionada al cliente. El cliente podrá inscribirse mediante validación de cuentas de Google y Facebook o con un mail personal. Información de país de origen, teléfono de contacto, historial de compras, compras almacenadas, entre otra información a detallar más adelante estará disponible aquí.
- **Estado de orden:** Aquí se podrá modificar cualquier aspecto relacionado con el servicio que se está prestando. Puede extender el plazo, acortarlo el plazo (se devuelve la diferencia), obtener las últimas imágenes relacionadas al envío, saber cuántos paquetes se recibieron, coordinar la fecha de entrega, el horario, y modificar cualquiera de estos puntos.
- **Atención al cliente:** habrá un apartado especial para la atención al cliente. En todas las pantallas existirá un link que lleve directamente a la sección que permita despejar las dudas más comunes a través del FAQ o en caso de no obtener la respuesta buscada, chatear o dejar una consulta. Las mismas se apunta a responderlas en un plazo no mayor de 12hs. Esto está sumamente relacionado con el tipo de servicio

Por último, se buscara tener una imagen limpia, donde la información sea fácil de leer, fácil de encontrar y lo que uno busque no esté a más de 3 clicks de distancia. Es importante hacer la plataforma pensando en la gente menos habida en



computación, que permita que todos puedan usarla de manera fácil y que sea inclusiva.

La plataforma como reflejo del servicio brindado, es probable que reciba las mayores modificaciones a lo largo de la vida del proyecto. Es importante hacer lecturas de uso, entender cuáles son los hot spots de la página, y entender dónde están los puntos de fuga. Estos puntos de fuga se detectaran mediante el uso de tags en la página lo cual permitirá la construcción de un funnel de conversión. Este análisis será fundamental para mejorar la usabilidad de la página y permitir mejores ratios de conversión.

### **Promoción**

La promoción, al igual que las etapas del negocio, irá mutando a medida que así lo requiera el negocio. Podemos separar el negocio en dos etapas, el del inicio del negocio y después el del alto crecimiento. Los objetivos que detrás de cada etapa son diferentes y serán desarrollados a continuación. Cada etapa tiene diferentes costos de adquisición de clientes alineados con los objetivos buscados.

Existen tres medios principales que en donde se hará publicidad que son Adwords, Facebook y Email. Se harán algunas campañas físicas como *inserts* en diarios o revistas en zonas en donde esté el público target.

Adwords es el servicio de publicidad de Google. Este servicio se caracteriza por tener que armar listas de palabras con los cuales se relaciona el servicio que se pretende brindar. El armado de estas palabras es fundamental para poder *mostrar* a las personas correctas que se pretende llegar. El lugar en donde se *muestran* estas publicidades pueden ser tres por el momento<sup>25</sup>. que son *GSP*, *Display* o *Search*.

El *GSP* es el Gmail Promoted Mail, que son aquellos mails publicitarios que aparecen en la bandeja de entrada de Gmail. *Display* es la publicidad que aparece con imágenes en la red de Adwords. El uso principal que se le dará a este es el de

---

<sup>25</sup> Al momento de redactar este trabajo, existen esta cantidad de lugares para mostrar publicidad. Dicha cantidad puede variar a futuro. Se excluye a YouTube como canal publicitario.

retargeting, que es mostrarle la publicidad a aquellos que hayan pasado por la página. Por último, el *search* son las publicidades que aparecen cada vez que uno hace una búsqueda en google.com. Tanto el *search* como *GSP* es fundamental el uso apropiado de los keywords.

Con respecto a la plataforma de Facebook, la segmentación de usuarios se hace mediante características y gustos de las personas. Se pueden seleccionar zonas en donde mostrar publicidad, sexo, grupo de edad y páginas de interés. El tipo de comportamiento que tiene el usuario en la red de Facebook permite una mejor segmentación y genera una gran cantidad de tráfico hacia la página.

Por último, las campañas de email se harán con aquellas personas que deseen suscribirse a las campañas. No se harán compras de bases de datos y se evitará caer en listas negras, que dañarían la reputación de la marca que se pretende construir.

En la primera etapa publicitaria, alineado con la necesidad de crear una marca, se harán campañas enfocadas en awareness. Este es el conocimiento de la marca. El foco principal estará puesto en Facebook. La idea es generar contenido pago que generará aumento de seguidores en la página de Facebook y eventualmente tráfico a la página de BuscoLuego. La opción a pagar en esta etapa, es la de pago por fan sumado. Facebook brinda diferentes objetivos por el cual uno pretende pagar. En lo que respecta a Adwords, se comenzarán con algunas campañas de retargeting para *seguir* a aquellas personas que hayan pasado por la página. En lo que respecta a search, se activarán algunas campañas para generar tráfico, pero principalmente para mejorar las keywords. Este es un proceso iterativo y el sistema se toma su tiempo en optimizarse. Las campañas de Facebook pueden ser cortas, mientras que las de Google suelen ser medias o largas en cuanto a tiempo.

En la segunda etapa publicitaria, el objetivo es el de crecer a altas tasas para alcanzar los objetivos propuestos. Para este entonces ya habrá un mejor conocimiento de los keywords relevantes para el negocio, por lo que se pondrá

foco principal en Adwords a través de sus tres canales principales. Se busca generar sinergia entre los canales para lograr generar el mayor tráfico y de calidad posible. Se continuará generando campañas de awareness, ya que la masa de consumidores aún no será tal para auto sustentarse. Finalmente, como mayor diferencial de la primera etapa están las campañas de email. En ellos se buscará comunicar novedades y promociones al listado de clientes o suscriptores que se anotaron en las bases. Estas bases serán limpias en lo que respecta a sus orígenes y el trato que se le dé. Se evitará caer en listas negras que bajarían la reputación de la marca y fundamentalmente enviar información relevante para el cliente. Habrá un foco especial sobre qué y cómo se manda ya que puede ser muy molesto recibir grandes cantidades de mails que no tienen importancia para el usuario. Para esto se hará un seguimiento muy minucioso de las métricas de envíos y tasas de apertura. Se buscarán tasas de apertura cercanas al 20%, que son muy altas en comparación al mercado<sup>26</sup>.

### **Plan de Recursos Humanos**

Los recursos humanos serán el recurso más importante con los que contará el negocio. Serán ellos que los que impulsen y materialicen el negocio para llegar a su etapa madurativa.

Una de las características fundamentales que se busca en el recurso a sumar, es que tengan la flexibilidad suficiente para adaptarse a las necesidades del negocio. Tal como se ha descrito anteriormente, el negocio mutará y se necesitan perfiles de personas que puedan adaptarse con esos cambios. Desde ya que no hace falta decir, que absolutamente todos deberán tener una vocación de servicio con el cliente incuestionable. Todos deberán tener el *accountability* de poder proponer cambios, de llevar a cabo propuestas y de ser dueños del servicio. Todo aquel que se sienta dueño y crea en lo que está vendiendo lo hará de mejor manera.

A continuación se presenta el total de personas que estarán trabajando a lo largo de los tres años proyectados:

---

<sup>26</sup> Benchmarking MailChimp (<https://mailchimp.com/resources/research/email-marketing-benchmarks/>)  
(Consultado: 28/08/2017)

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
<b>2017</b>	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	<b>4</b>
<b>2018</b>	6	6	6	6	6	7	9	9	9	9	9	9	<b>9</b>
<b>2019</b>	13	13	13	13	13	13	17	17	17	17	17	17	<b>17</b>

**Tabla 4: Cantidad de personas por año por mes total**

Tal como se puede ver en la tabla anterior, la cantidad de personas a sumar al servicio no supera los 17 al final del tercer año. Casi el 50% de estos son repositorios al final del tercer año. Esto se debe a la limitante física que existe para el manejo de pedidos. Se estima que cada repositor puede manejar hasta 25 pedidos por día. Ellos también están encargados de la entrega de los paquetes, lo cual se considera los tiempos de traslado que tienen.

Aparte del equipo fundador que inicia el negocio, se suma una tercera persona al inicio del negocio que es el desarrollador. En todo momento hará falta tener un desarrollador en el equipo ya que se requerirán modificaciones y cambios en la plataforma. Además, al ser la plataforma la competencia principal del negocio, se mantendrá *in house* lo más que se pueda. Hacia fines del tercer año se adiciona un segundo desarrollador al negocio.

El perfil de marketing se suma al inicio del segundo año, mientras que atención al cliente y redes sociales lo hacen a mitad del segundo año. Estos últimos dos se agregan en esta etapa, no por una falta de interés en el perfil o menospreciar su tarea, sino porque se entiende que hasta ese momento, el equipo fundador y los primeros empleados pueden encargarse. Adicionalmente, esto permitirá tener una mejor sensación sobre los aspectos que deben mejorar.

Al finalizar el tercer año, será necesario revisar los resultados y determinar donde hace falta sumar personas. Como ya se ha planteado anteriormente, al finalizar el tercer año, existen varios aspectos que deben revisarse para desarrollar un plan que permita continuar con el crecimiento del negocio.

## Plan Económico Financiero

Tal como hemos podido desarrollar a lo largo del trabajo, ha habido una serie de supuestos que se han tomado con el fin de establecer un plan conservador para llevar a cabo un negocio innovador. Sin embargo, es sabido, que los plazos establecidos son extremadamente largos en este tipo de emprendimientos. El plan más razonable sería el de plantear el negocio con una vista de 6 meses y probar el concepto. En los segundos 6 meses, generar ventas y entender la tracción que tiene el negocio. Y en los siguientes 12 meses, tratar de darle una escala al negocio para entender su potencial. Existe mucho de prueba y error y verdades que se irán revelando a medida que se desarrolle el negocio. Existe la posibilidad fehaciente que al cabo de 6 meses, este se convierta en un negocio no viable.

En base a lo descrito anteriormente, existe una cuota de *suerte* y validación de negocio que será necesaria para que sea viable el plan de negocio propuesto. Bajo ningún concepto debería tomarse este plan como ley, sino que habría que adaptarlo a medida que evolucione la idea y servicio.

La inversión inicial requerida es de 20.000 U\$D que serán destinados al startup del negocio, desarrollo de la plataforma e inversión en publicidad para hacer awareness del servicio.

## Ventas

Las ventas son una de las condiciones más necesarias para poder subsistir como negocio. Tal como hemos mencionado, estas siguen un patrón de crecimiento muy agresivo para, entre otras cosas, elevar la barrera de entrada que naturalmente, por el tipo de negocio, tendería a ser baja.

A continuación se presentan las ventas para la duración del proyecto:

Transacciones [ctd]	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
2017	-	-	-	20	50	100	150	150	150	200	500	800	2,120
2018	1,000	1,100	1,400	1,400	1,500	1,500	1,600	1,600	1,700	1,700	1,700	1,900	18,100
2019	2,000	2,000	2,200	2,200	2,500	2,500	2,700	3,000	3,000	3,500	3,500	4,000	33,100

Tabla 5: Venta de Unidades mensualizado por año.

Al cabo del primer año se estima poder llegar a los 2.100 pedidos en el año, alcanzando en diciembre las 800 pedidos por mes. Para el final del segundo año, la proyección estima un crecimiento del 754% interanual, alcanzando en diciembre de ese año los 1.900 pedidos por mes. Ya para el tercer año, el crecimiento es del 83%, finalizando en 4.000 pedidos por mes. Tal como se presenta, los crecimientos son muy agresivos y ambiciosos. De llegar a estos valores, se estará frente a un excelente negocio de nicho.

Suponiendo que se alcance este nivel de ventas, se alcanzarían niveles de facturación de 1.7 millones de dólares por año, que representan ingresos por 1.6 millones de la misma moneda. Los costos de almacenamiento por su lado, sin suponer eficiencia en el poder de negociación, alcanzarían los 102 mil dólares por año.

**Gastos**

En lo que respecta a las áreas soportes del negocio, el total de gastos asciende a 1.3 millones de dólares. En el siguiente gráfico se podrá apreciar donde está el foco del gasto:

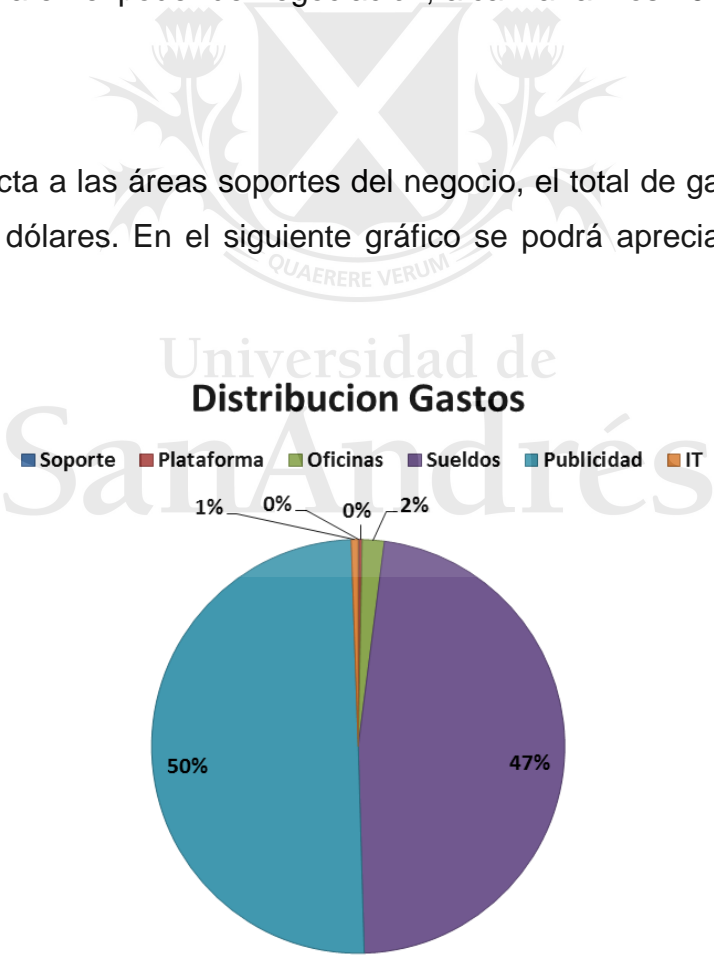


Gráfico 10: Distribución de gastos 2019

Del gráfico anterior se desprende que el 97% del total de los gastos para el tercer año se reparten en dos rubros, que son los sueldos y la publicidad, con el 47% y 50% respectivamente.

Ya se había anticipado el especial foco que se le haría al marketing. Conceptualmente, el gasto en promoción se consideraría inversión, ya que esperamos un retorno a futuro. Los sueldos también son el otro rubro que se lleva la otra porción importante de la torta. En él se están pagando sueldos acordes al mercado<sup>27</sup> y el seniority deseado para cada puesto.

El remanente de los gastos se distribuye entre gastos de oficina, gastos en la plataforma y los servicios asociados a estos y el pago de software para gestión, tanto de casos de atención al cliente, como administración de redes sociales. También se incluye el gasto del servicio de mail que incluye soluciones como hojas de cálculo, para presentaciones o procesadores de textos. La adquisición de computadoras para aquellos brindando servicios de soporte (no repartidores) están incluidos dentro de los gastos anuales a medida que se incorporen los colaboradores.

El 52% de los gastos del negocio son del tipo variable. Ese grupo está integrado por gastos de soporte, oficinas, publicidad, depósitos e IT. Se ha intentado tener la mayor cantidad de gastos variables posibles, lo cual crecen, en diferentes proporciones, a medida que aumenta el volumen. Dentro de lo fijo se encuentran los sueldos y los gastos en plataforma. Tal como hemos visto, el gasto en sueldos es uno de los mayores y por lo tanto tiene un peso significativo en la relación variable y fijo. Se considera más sano tener en este tipo de proyectos, los gastos lo más variable posible debido a que esto podría ahogar el negocio de existir mayores gastos fijos.

---

<sup>27</sup> Página comparación de sueldos (<https://www.glassdoor.com/Salaries/index.htm>) (Consultado: 25/07/2017)



## Indicadores económicos y financieros

Con un panorama un poco más claro respecto al volumen de ventas y gastos que se tendrán a lo largo del proyecto, se pasan a analizar las variables económicas y financieras para poder tomarlos y considerar si este proyecto es atractivo o no.

Los flujos de fondos en los tres años dan valores positivos, lo cual es una buena señal para comenzar a analizar los indicadores.

	2017	2018	2019
<b>Saldo Inicial</b>	\$ -	\$ 48,422	\$ 228,215
<b>Ingresos</b>	\$ 133,622	\$ 970,075	\$ 1,774,004
<i>Ventas</i>	\$ 113,622	\$ 970,075	\$ 1,774,004
<i>Aporte Inicial</i>	\$ 20,000		
<b>Egresos</b>	\$ 85,200	\$ 790,283	\$ 1,431,979
<i>Sueldos</i>	\$ 67,537	\$ 390,244	\$ 630,554
<i>Almacenaje</i>	\$ 6,300	\$ 55,566	\$ 102,564
<i>Gastos Marketing</i>	\$ 3,250	\$ 317,110	\$ 662,720
<i>Gastos Estructura</i>	\$ 7,113	\$ 27,113	\$ 34,053
<i>Impuestos</i>	\$ 1,000	\$ 250	\$ 2,088
<b>Saldo Final</b>	\$ 48,422	\$ 228,215	\$ 570,240

Tabla 6: Flujo de fondos

Durante el primer semestre del año, los fundadores no gozarán de un sueldo. Estos cobrarán al 100% en el segundo semestre del segundo año.

Con el flujo de fondos libre, la TIR del negocio arroja un resultado de 416%. En línea con este tipo de negocios, el TIR es extremadamente atractivo. Es una condición necesaria debido al alto riesgo que tiene asociado el negocio. Es incierto al momento de iniciar el emprendimiento, si será una aventura que dure 3 años o apenas un par de meses.

Al momento de elegir una tasa de corte, se utilizó una tasa del 60%. Esta tasa suele ser utilizado y requerido en venture capitals. El perfil de empresa que se propone, está alineado a este tipo de negocio. Es una tasa de corte alta, pero al



igual que en la TIR, el alto nivel de riesgo asociado al negocio. Con esta tasa de corte el *Valor Presente Neto* es de 338 mil U\$D. Eso obviamente es sumamente positivo ya que se puede concluir que el negocio está generando valor con la inversión y servicio que está brindando.

Tal como se puede apreciar, los indicadores son sumamente positivos, nuevamente, alineados con un proyecto de alto riesgo. Sin embargo, se prosiguió con un estudio de escenarios posibles para *estresar* el negocio y entender los intervalos en los cuales sigue siendo viable.



## CONDICIONES PARA LA VIABILIDAD DEL PLAN

Para entender las condiciones de viabilidad del plan, no basta con plantear un escenario ya que este no es más que una foto de un instante. Es necesario armar escenarios, con posibles condiciones de ciertas variables relevantes, para entender cómo se comportaría el negocio bajo las condiciones propuestas.

A continuación se presenta un escenario que lleva el VPN a 0. Este escenario busca estresar el negocio mediante una baja de ventas para entender cuál es el mínimo que soporta bajo las premisas que se han tomado. El volumen de ventas es la variable más sensible que tiene el negocio, ya que de no llegar a los objetivos propuestos, se convierte en inviable el negocio. Entender cuáles son los límites del negocio es fundamental para la toma de decisiones.

Año	-	2017	2018	2019
Flujo de Fondos Libre	\$ (20,000.00)	\$ (4,607.05)	\$ (2,913.68)	\$ 98,375.93

Tabla 7: Flujo de fondos libre estresado

Recién al llegar al último periodo el flujo de fondos se convierte en positivo. Este básicamente se debe a la perpetuidad que se incluye en el último período. Con estas premisas, obviamente, la TIR del negocio se iguala a la tasa de corte de 60% que ya se había explicado antes.

El valor que arroja el estrés es de una baja del 30%. La interpretación que se le da al resultado, es que en los periodos de decisión si continuar o no con el negocio, se estima no poder alcanzar el 70% del volumen propuesto, entonces dejó de ser un negocio atractivo y debiera considerar cerrar la operación para mejor invertir en otro lado. Obviamente, esto debiera hacerse si el escenario es idéntico al

planteado en el proyecto. En caso de variar cualquier valor, debiera recalcularse el estrés para entender los límites del negocio.

El negocio cuenta con un alto nivel de riesgo y esto se ve reflejado en la tasa de corte del 60%. La inversión en marketing es elocuente con la importancia que se le da para poder generar campañas de awareness, generación de tráfico y tasas de conversión para generar ventas. La alta inversión se debe a la necesidad de dejar fuera de mercado y elevar la barrera de entrada a cualquier competidor que quiera competir en este mercado. Por último, el nivel de ventas tiene una curva agresiva de crecimiento, llegando a tasas interanuales de crecimiento de 400%. La máxima tolerancia que soporta el plan propuesto, es una baja del 30% de las ventas. Este es el mayor riesgo que presenta el negocio tal como está planteado. Superando esta baja, el negocio deja de ser atractivo y es posible que no subsista, a menos que se modifique costos o el modelo de negocios mismo.

En lo que respecta al punto de equilibrio del negocio, este se modifica año a año en el inicio de la operación. A continuación se presenta los puntos para cada año:

	Año 1	Año 2	Año 3
<i>Punto Equilibrio [trans.]</i>	1,172	12,665	21,844
<i>Estimación [trans.]</i>	2,120	18,100	33,100
<i>Diferencia [trans.]</i>	(948)	(5,435)	(11,256)
<b><i>Diferencia [%]</i></b>	<b>44.72%</b>	<b>30.03%</b>	<b>34.01%</b>

**Tabla 8: Puntos de Equilibrio**

Para el primer año, un baja de hasta el 44% de las ventas sería tolerable para que los costos igualen a los ingresos. Esto representa una baja de casi 950 transacciones durante el primer año, lo cual requeriría 1.172 transacciones el primer año para lograr el punto de equilibrio. Es un desafío más que grande para el primer año, lo mismo que los siguientes dos años en donde debería compensarse las transacciones que no se lograron en el primer período.

Para el segundo año, la baja tolerable baja al 30%, que equivale a un poco más de 5.400 transacciones. Lo que sucede en este período a diferencia del anterior es la indicencia de los costos fijos, en especial aquellos de sueldos.

En el tercer año, comienzan las sinergias y la escala lo cual permite una baja de hasta el 34% de las transacciones esperadas. Esto equivale a una caída de hasta 11.256 transacciones.

Tal como se puede apreciar, la estructura en crecimiento durante los primeros tres períodos genera puntos de equilibrio muy diferentes. Esto se debe principalmente a los cambios de estructura que se generan. Al ser una estructura *chica* el impacto que tiene cualquier modificación es mayor. Se estima que una vez estabilizada la estructura y el modelo, el punto de equilibrio debiera mantenerse más estable dentro de un rango.

### **Operación**

En lo que respecta a la operación, esta se puede separar en dos, la operación digital y la física. La digital hace referencia a todos los procesos operativos digitales que llevará a cabo la plataforma, mientras que la física, a todo el manejo del depósito y entrega final. En este apartado se hará foco en esta última operación, ya que la digital ya se ha analizado en las necesidades de la plataforma.

Arrancada la operación, el manejo del depósito será un aspecto fundamental para el buen servicio que se pretende brindar a los clientes. Del manejo dependerá que los productos adquiridos por los clientes sean tratados bien, no se dañen, no sufran roturas, sean almacenados de manera adecuada y no sean extraviados o hasta robados. Debido a la sensibilidad y efecto que puede tener sobre el servicio que se brindará, es fundamental poder contar con reposidores responsables.

Los primeros meses de operación, estos puestos serán cubiertos interinamente por el equipo fundador. En este período deberán documentar procesos y mitigar cualquier problema que pueda incrementar con el aumento del volumen de servicio. Adicionalmente, se buscará la mejor manera de hacer la entrega de los productos. Es posible que surjan modificaciones de entregas de acuerdo con lo aprendido en esta etapa.

Pasada la primera etapa, se procederá a contratar al primer repositor. Este deberá tener el potencial de liderar personas, debido a que se pretende que este enseñe a las próximas contrataciones y busque áreas de mejora con la especialización en el puesto. Debemos recordar, que el repositor es el único contacto físico que se tendrá con la empresa, por lo que además de responsable, el repositor deberá ser cordial, tener buen trato y por sobre todo respeto para con el cliente.

Al final del tercer año, se contará con un total de ocho repositores que serán los encargados de manejar el depósito. Estos también son quienes harán la entrega final en la dirección acordada con el cliente. Las rutas de entrega serán una información dada que será provista desde el área administrativa la noche anterior. Es importante el cumplimiento de dicha ruta, ya que podría ocasionar disconformidad con algún cliente que estaba esperando la entrega. Recordemos que estas compras fueron hechas en promedio hace un mes y medio y es posible que estén ansiosos por recibir las. Realizada la entrega, estos deberán confirmarlo a administración para que actualicen y den aviso al cliente.

## CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

A lo largo del trabajo, hemos ido analizando diferentes aspectos de la oportunidad y negocio. Queda claro que se trata de un *start-up* que tiene asociados múltiples riesgos inherentes al tipo de negocio.

Hemos analizado la oportunidad de mercado detectada, con 3.3 millones de argentinos que viajaron al exterior durante 2016, de los cuales casi el 22% de ellos viajaron a Estados Unidos. El mercado potencial para el servicio que se pretende brindar es de 223k personas que van a vacacionar a Miami y se hospedan en hoteles. A un gasto online en compras de 200 U\$D, esto equivale a un mercado anual de 44 millones de dólares por año.

El servicio que se pretende brindar es un almacenamiento en el que se cobra al cliente por volumen y tiempo que este necesita guardar sus compras. El tiempo estimado de almacenamiento es de un mes y medio, que es el tiempo promedio que existe entre liquidaciones importantes en Estados Unidos.

Luego se aplicaron herramientas de análisis del entorno y la empresa como ser PEST, analizando la situación *Política* principalmente en Estados Unidos, *Económica* en Argentina, y por último el *Social* y *Tecnológico* en el cual se desarrollaría el negocio. De las *5 Fuerzas de Porter* una de las más críticas, es la de entender a los competidores. Dentro de las amenazas, se pudo detectar que la barrera de entrada es extremadamente baja, debido, entre otras cosas, a la dependencia del desarrollo de la plataforma y no en un *asset* tangible como en otros negocios. Es fundamental poder lograr altas tasas de crecimiento para así lograr frenar cualquier tipo de ingreso de algún competidor que pretenda ingresar en el mercado.

A continuación se analizó las 4 P de Plaza, Producto, Promoción y Precio. En lo que respecta a la última de las P, se explicó el modelo a implementar para la determinación del precio. Algo a tener en cuenta con el precio, es que este no debe representar un porcentaje demasiado alto, para así lograr que la compra sea más impulsiva y no tan racional. Con respecto a la plaza, se analizó cuáles eran los principales requerimiento para considerar el servicio como bueno. Desde ya que se recalcó la importancia de medir cada uno de los aspectos de la página para así mejorar el rendimiento de la misma y ofrecer el servicio que necesitan los clientes y no aquel que creemos que necesitan. En lo que respecta al producto, en este caso servicio, se hizo una análisis un poco más en detalle de cuál sería la operatoria para contratar el servicio y cuál sería el ciclo de vida completo del cliente. La flexibilidad y la buena atención son aspectos claves del producto. Por último, uno de los mayores rubros de costos es el de la promoción. Casi el 50% de los gastos van a inversiones de marketing. Esto es esencialmente importante debido a la necesidad de creación de marca y lograr las tasas de crecimiento esperadas. Sin esta inversión agresiva, sería casi imposible lograr los objetivos propuestos.

En el plan de recursos humanos propuesto, una de las principales características que se busca es la de tener personas serviciales, que brinden el servicio que les gustaría recibir, que se hagan cargo de las cosas y que siempre quieran más. Perfiles flexibles, orientados a procesos y mejora continua son perfiles que serán necesarios a la hora de adaptar el servicio a las necesidades que se vayan detectando una vez lanzado el producto.

En lo que respecta al análisis de ventas, estos muestran los altos niveles de crecimiento necesarios para bloquear cualquier tipo de competidor y convertirse en *first movers* del mercado. La tasa de crecimiento del primer al segundo año es de más de 700% de crecimiento, mientras que el segundo año, supera el 80%. Esto es pasar de 800 pedidos por mes el primer año a 4.000 al finalizar el tercer año. Al finalizar el tercer año, la facturación rondaría los 1.7 millones de dólares.

Respecto a los gastos, el 97% de los mismos se distribuyen entre promoción y sueldos. Dentro de promoción, la mitad es alocada a Facebook, mientras que la otra mitad a Adwords. Las estrategias en cada canal son complementarias y tienen como objetivo la generación de *awareness*, tráfico hacia página de Facebook y buscoluego.com. Los sueldos están acordes a los pagados en el mercado por los roles a desempeñar. Al finalizar las proyecciones, los socios fundadores están cobrando un sueldo por el trabajo que están haciendo. Este concepto busca fundamentar que es viable el negocio.

Por último, en el análisis de indicadores, todos estos son positivos y con una tasa de corte del 60%, estándar de los venture capitals en negocios similares a este. El aspecto más relevante a destacar es que el negocio es capaz de subsistir con una baja de hasta el 30% de las ventas estimadas. A partir de ese punto, y suponiendo el resto de las variables iguales, el negocio deja de ser atractivo y no pasa la tasa de corte esperado. Si llegase a darse esa situación, habría que reorganizar la estructura y algunas inversiones para volver a hacer atractivo el negocio.

Como hemos podido ver, el trabajo ha buscado cubrir todos los flancos relacionados al negocio que se pretende llevar a cabo. Tal como se ha mencionado anteriormente, al finalizar cada período habría que hacer el análisis respecto a continuar o no con el negocio. Es un negocio que requerirá de muchas iteraciones para lograr el servicio y modelo adecuado de negocio. Esto es necesario ya que se está desarrollando y crenado un mercado con un servicio que no tiene una competencia directa. Es difícil estimar cómo se comportará la gente, y si aceptará o no un servicio como este.

Es un negocio atractivo, con potencial real de crecimiento e innovador. El servicio al finalizar el tercer año tendrá seguramente muchas variaciones del servicio lanzado originalmente. Esto hablaría muy bien del poder de adaptación de la empresa. Sin embargo, el nivel de riesgo en este tipo de negocio es alto, con muchos desafíos y muchos supuestos que se irán develando a medida que se desarrolle el negocio.



Este trabajo ha servido para ir desarrollando una idea que nació muy diferente a la cual se presentó. La idea original fue un disparador para lograr armar un modelo de negocio, que en un principio sería viable de implementar. Lo que ha logrado perfeccionar el negocio desde su concepción han sido las herramientas que se fueron adquiriendo en la maestría, logrando coherencia y viabilidad en el proyecto. Para dar un ejemplo concreto de la evolución, inicialmente, el negocio no contaría con depósitos propios. En cambio, se utilizaría un modelo similar al de Airbnb, en donde la gente que tuviese un espacio ocioso, pudiese alquilarlo a cambio de un fee semanal. Aunque inicialmente la idea pareciera ser más innovadora y fácil de implementar, el fee que cobraría el *keeper* sería muy bajo y con poca incidencia y motivación para hacerlo. Suponiendo el alquiler de dos cocheras de auto, estos estaría cobrando 36 U\$D<sup>28</sup> por transacción por almacenar en promedio un mes y medio. Esto arroja un promedio de 6 U\$D por semana por *carry on*. Aunque pudiese ser atractivo para algunas personas, el monto que se llevaría por mes, no es tan atractivo y requiere de mucho volumen para que esto pudiese ser algo relevante en las finanzas de una familia. Debido a estos desafíos se optó por desarrollar el negocio mediante el uso de depósitos.

Este es solo un ejemplo de lo que ha ayudado este trabajo en la mejora del negocio. En absolutamente todas las instancias de investigación y desarrollo, las herramientas aprendidas han agregado valor y han permitido una mejor calidad y resultado sobre el negocio presentado.

---

<sup>28</sup> Estimación propia.

## ANEXO

### Bibliografía

ANSCHUETZ Ned. El mito de segmentar. Gestión Julio 1998

Bhide, A. (1999). "Las preguntas que todo emprendedor ha de responder." La Iniciativa Emprendedora. HBR. Ed. Deusto.

Dvoskin, Roberto (2004) Fundamentos de Marketing. Bs. As., Argentina. Ediciones Gránica

Geoffrey Cullinan, Jean-Marc Le Roux y Rolf-Magnus Weddigen, "When to Walk Away from a Deal", Harvard Business Review, 2004

JOACHMSTHALER E. & PFEIFFER M. Cómo decodificar la demanda. Gestión 2010

LEVITT, T. "La Miopía del Marketing". La Organización orientada hacia el Marketing. Harvard Business Review, 1972.

L. Simons, Harvard Business Review, Noviembre.

Luherman T.; "Using APV, a better tool for valuing companies"; HBS

Pinson, L. (2004). "Anatomy of a business plan ". Kaplan Business.

Porter, M. (2008): "The five competitive forces that shape strategy", en Harvard Business Review, January, pp. 79-93

Simons, R (2010): "Stress-Test Your Strategy: The 7 Questions to Ask," by Robert

Yoffie, D y Kwak, M. (2002): "Judo Strategy: 10 Techniques for Beating a Stronger

Opponent”, en Business Strategy Review, Vol. 13 N 1, pp 20-30

## Artículos

Buenos Aires Herald (<http://www.buenosairesherald.com/article/178535/argentine-tourists-rank-3rd-in-miami->) [Vigente al 24/09/17]

El Cronista (<https://www.cronista.com/negocios/Los-argentinos-gastan-cada-vez-mas-dolares-cuando-viajan-al-exterior-20161006-0008.html>) [Vigente al 24/09/2017]

Clarín ([https://www.clarin.com/todoviajes/tendencias/crecio-llegada-argentinos-miami-2016\\_0\\_HkLLRcMCx.html](https://www.clarin.com/todoviajes/tendencias/crecio-llegada-argentinos-miami-2016_0_HkLLRcMCx.html)) [Vigente al 24/09/2017]

Ámbito (<http://www.ambito.com/875113-vuelan-las-compras-en-el-exterior-con-tarjeta>) [Vigente al 24/09/2017]

La Nación (<http://www.lanacion.com.ar/1952273-se-afianza-chile-como-destino-de-consumo>) [Vigente al 9/10/2017]

Cheapism (<https://blog.cheapism.com/biggest-sales-of-the-year-4047/#image=1>) [Vigente al 10/10/2017]

“Opportunity Recognition, Shaping and Reshaping” de Bygrave,W. and Zacharakis, A. (2008) Entrepreneurship. John Wiley & Sons, Inc, USA. Cap 3.

“Why the Lean Start-Up Changes Everything”, Blank, S. HBR, mayo 2013.

“John Kotter, “Accelerate!”, Harvard Business Review, Noviembre 2012.

## Páginas de Internet

INDEC (<http://www.indec.gob.ar/>) [Vigente al 24/09/17]

Aeropuerto Miami (<http://www.miami-airport.com/>) [Vigente al 24/09/17]

Blog Sir Chandler (<http://www.sirchandler.com.ar>) [Vigente al 24/09/2017]

USA Box (<https://www.usabox.com/>) [Vigente al 24/09/2017]

Public Storage (<https://www.publicstorage.com>) [Vigente al 24/09/2017]

US Storage (<https://www.usstoragecenters.com>) [Vigente al 24/09/2017]

## Tabla de Gráficos

Gráfico 1: Destino de viajeros al exterior en miles de personas durante el año 2016.....	4
Gráfico 2: Esquema del servicio desde la compra, hasta el delivery en la locación acordada.....	7
Gráfico 3: Resultado Google Maps de depósitos en Miami .....	9
Gráfico 4: Market Share objetivo para final del tercer año.....	10
Gráfico 5: 5 Fuerzas de Porter con sus Intensidades.....	16
Gráfico 6: Análisis FODA Cuantitativo, posicionando el negocio en la posibilidad de expansión.....	20
Gráfico 7: Cadena de valor tradicional.....	22
Gráfico 8: Cadena de valor con BuscoLuego.....	23
Gráfico 9: Estrategias necesarias para alcanzar objetivo.....	25
Gráfico 10: Distribución de gastos 2019.....	37

## Tabla de Tablas

Tabla 1: Resumen viajeros hacia el exterior.....	3
Tabla 2: Fechas de mayores descuentos en Estados Unidos.....	6
Tabla 3: Descuentos Black Friday 2016 .....	7
Tabla 4: Cantidad de personas por año por mes total.....	35
Tabla 5: Venta de Unidades mensualizado por año.....	36
Tabla 6: Flujo de fondos.....	39
Tabla 7: Flujo de fondos libre estresado.....	41
Tabla 8: Puntos de Equilibrio .....	42
Tabla 9: Estado de Resultados.....	52
Tabla 10: Balance .....	52
Tabla 11: Cálculo precio del servicio.....	53
Tabla 12: Razones de Viaje.....	54
Tabla 13: Proyección de Requerimiento de personas.....	55

Tabla 14: Proyección de Costos..... 56

Tabla 15: Proyección de Facturación..... 57

**Tabla 9: Estado de Resultados**

	2017	2018	2019
Ventas	\$ 113,622.00	\$ 970,074.66	\$ 1,774,003.94
IIBB	\$ -	\$ (7.29)	\$ (2,286.27)
Costos	\$ (6,300.00)	\$ (55,566.00)	\$ (102,564.00)
<b>Margen Bruto</b>	<b>\$ 107,322.00</b>	<b>\$ 914,501.37</b>	<b>\$ 1,669,153.67</b>
<i>Margen Operativo</i>	94.46%	94.27%	94.09%
Gastos de estructura y Mkt	\$ (77,899.51)	\$ (734,466.53)	\$ (1,327,326.76)
Gasto impositivo	\$ (1,000.00)	\$ (250.00)	\$ (250.00)
<b>Ingreso Antes de Impuestos</b>	<b>\$ 28,422.50</b>	<b>\$ 179,784.84</b>	<b>\$ 341,576.91</b>
Gastos por impuestos			
<b>Ingreso Neto</b>	<b>\$ 28,422.50</b>	<b>\$ 179,784.84</b>	<b>\$ 341,576.91</b>
<i>% de los Ingresos</i>	25.01%	18.53%	19.25%

**Tabla 10: Balance**

	2017	2018	2019
<b>Activo</b>			
<i>Caja</i>	\$ 48,422	\$ 228,215	\$ 570,240
<i>Credito Fiscal por ganancias</i>			
<b>Total Activo</b>	<b>\$ 48,422</b>	<b>\$ 228,215</b>	<b>\$ 570,240</b>
<b>Pasivo</b>			
<i>Keepers</i>			
<i>IIBB a Pagar</i>		\$ 7	\$ 456
<b>Total Pasivo</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 7</b>	<b>\$ 456</b>
<b>Patrimonio Neto</b>			
<i>Aporte Capital</i>	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000
<i>Resultado Ejercicio</i>	\$ 28,422	\$ 179,785	\$ 341,577
<i>Resultado Ejercicio Anteriores</i>	\$ -	\$ 28,422	\$ 208,207
<b>Total Patrimonio Neto</b>	<b>\$ 48,422</b>	<b>\$ 228,207</b>	<b>\$ 569,784</b>
<b>Control</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>

**Tabla 11: Cálculo precio del servicio<sup>29</sup>**

<i>Hotel 1</i>	\$ 378	<i>x semana</i>
<i>Hotel 2</i>	\$ 417	<i>x semana</i>
<i>Hotel 3</i>	\$ 446	<i>x semana</i>
<i>Hotel 4</i>	\$ 454	<i>x semana</i>
<i>Hotel 5</i>	\$ 468	<i>x semana</i>
<i>Hotel 6</i>	\$ 491	<i>x semana</i>
<i>Hotel 7</i>	\$ 491	<i>x semana</i>
<i>Hotel 8</i>	\$ 500	<i>x semana</i>
<i>Hotel 9</i>	\$ 502	<i>x semana</i>
<i>Hotel 10</i>	\$ 514	<i>x semana</i>
<b>AVG</b>	<b>\$ 466</b>	<b>x semana</b>
Mts Promedio	45	m2
Precio Prom m2	\$ 10.36	x semana
Factor	10.00	m
<b>Precio m3</b>	<b>\$ 103.58</b>	<b>x semana</b>
Carry On	0.04312	m3
Ctd Carry On	2	Unidades
<b>Facturación</b>	<b>\$ 8.93</b>	<b>x semana</b>
<b>Facturación</b>	<b>\$ 35.73</b>	<b>x mes</b>
Periodo Promedio [Mes]	1.5	
<b>Fact x compra</b>	<b>\$ 53.60</b>	

Universidad de  
San Andrés

<sup>29</sup> Página buscador de precio ([www.despegar.com.ar](http://www.despegar.com.ar)) (Consultada: 07/07/2017)

**Tabla 12: Razones de Viaje<sup>30</sup>**

Motivo del viaje	Total	Turismo receptivo	Turismo emisivo
Miles			
<b>I trimestre</b>	<b>1,499.8</b>	<b>590.7</b>	<b>909.1</b>
Vacaciones / ocio	912.5	271.2	641.3
Visita a familiares o amigos	331.4	211.4	120.0
Negocios	212.8	79.6	133.3
Otros	43.1	28.6	14.5
<b>II trimestre</b>	<b>1,288.7</b>	<b>496.7</b>	<b>791.9</b>
Vacaciones / ocio	727.9	216.5	511.3
Visita a familiares o amigos	226.4	129.3	97.1
Negocios	296.8	126.4	170.4
Otros	37.6	24.5	13.1
<b>III trimestre</b>	<b>1,392.2</b>	<b>553.7</b>	<b>838.5</b>
Vacaciones / ocio	792.8	263.5	529.3
Visita a familiares o amigos	260.0	147.6	112.4
Negocios	292.8	110.6	182.1
Otros	46.6	31.9	14.7
<b>IV trimestre</b>	<b>1,423.7</b>	<b>622.7</b>	<b>801.0</b>
Vacaciones / ocio	823.0	300.6	522.4
Visita a familiares o amigos	237.8	144.8	92.9
Negocios	314.3	143.7	170.6
Otros	48.6	33.5	15.0


  
 Universidad de  
**San Andrés**

<sup>30</sup> Informe Indec Migraciones 2016 (<http://www.indec.gob.ar/>) (Consultado: 07/06/2017)

**Tabla 13: Proyección de Requerimiento de personas**

Redes Sociales	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
2017	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2018	-	-	-	-	-	-	1	1	1	1	1	1	1
2019	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

At. Cliente	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
2017	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2018	-	-	-	-	-	-	1	1	1	1	1	1	1
2019	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2

Marketing	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
2017	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2018	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2019	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Repositor	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
2017	-	-	-	-	-	1	1	1	1	1	1	1	1
2018	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
2019	6	6	6	6	6	6	8	8	8	8	8	8	8

Administración	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
2017	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2018	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2019	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

GERENCIA	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
2017	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2018	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2019	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

Desarrollo	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
2017	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2018	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2019	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2

TOTAL	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
2017	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2018	4	4	4	4	4	4	6	6	6	6	6	6	6
2019	7	7	7	7	7	7	9	9	9	9	9	9	9

TOTAL con Repositor	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
2017	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
2018	6	6	6	6	6	7	9	9	9	9	9	9	9
2019	13	13	13	13	13	13	17	17	17	17	17	17	17



**Tabla 14: Proyección de Costos**

Hosting	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
2017	\$ -	\$ -	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 500
2018	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 600
2019	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 1,200

Domínio	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
2017	\$ 13	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 13
2018	\$ 13	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 13
2019	\$ 13	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 13

Plataforma	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
2017	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5,000
2018	\$ 1,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,000
2019	\$ 2,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,000

Motor EMAIL	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
2017	\$ -	\$ -	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 50
2018	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 300
2019	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 600

Sales IQ	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
2017	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2018	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2019	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

EMAIL	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
2017	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2018	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 180
2019	\$ 35	\$ 35	\$ 35	\$ 35	\$ 35	\$ 35	\$ 35	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 480

At. Cliente	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
2017	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2018	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 120
2019	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 360

Adm. Redes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
2017	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2018	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 60
2019	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 120

Vts	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
2017	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2018	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2019	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Oficinas	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
2017	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2018	\$ 1,900	\$ 1,900	\$ 1,900	\$ 1,900	\$ 1,900	\$ 1,900	\$ 1,900	\$ 1,900	\$ 1,900	\$ 1,900	\$ 1,900	\$ 1,900	\$ 22,800
2019	\$ 1,900	\$ 1,900	\$ 1,900	\$ 1,900	\$ 1,900	\$ 1,900	\$ 1,900	\$ 1,900	\$ 1,900	\$ 1,900	\$ 1,900	\$ 1,900	\$ 22,800

Sueldos	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL	
2017	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3,112	\$ 10,738	\$ 10,738	\$ 10,738	\$ 10,738	\$ 10,738	\$ 10,738	\$ 10,738	\$ 67,537
2018	\$ 23,451	\$ 23,451	\$ 23,451	\$ 23,451	\$ 23,451	\$ 26,563	\$ 41,071	\$ 41,071	\$ 41,071	\$ 41,071	\$ 41,071	\$ 41,071	\$ 390,244	
2019	\$ 53,240	\$ 34,175	\$ 34,175	\$ 34,175	\$ 34,175	\$ 34,175	\$ 67,740	\$ 67,740	\$ 67,740	\$ 67,740	\$ 67,740	\$ 67,740	\$ 630,554	

Facebook	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
2017	\$ -	\$ -	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 1,600
2018	\$ 10,000	\$ 14,000	\$ 14,000	\$ 14,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 16,000	\$ 16,000	\$ 17,000	\$ 17,000	\$ 17,000	\$ 19,000	\$ 181,000
2019	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 22,000	\$ 22,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 27,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 40,000	\$ 331,000

Adwords	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
2017	\$ -	\$ -	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 1,600
2018	\$ 7,500	\$ 8,250	\$ 10,500	\$ 10,500	\$ 11,250	\$ 11,250	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,750	\$ 12,750	\$ 12,750	\$ 14,250	\$ 135,750
2019	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 22,000	\$ 22,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 27,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 40,000	\$ 331,000

IT	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
2017	\$ 1,600	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,600
2018	\$ 800	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,600	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,400
2019	\$ 5,600	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,600	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7,200

TOTAL	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
2017	\$ 4,113	\$ 2,500	\$ 255	\$ 255	\$ 255	\$ 3,367	\$ 11,193	\$ 11,193	\$ 11,193	\$ 11,193	\$ 11,193	\$ 11,193	\$ 77,900
2018	\$ 44,739	\$ 44,676	\$ 49,926	\$ 49,926	\$ 51,676	\$ 54,788	\$ 72,706	\$ 71,106	\$ 72,856	\$ 72,856	\$ 72,856	\$ 76,356	\$ 734,467
2019	\$ 102,968	\$ 76,290	\$ 80,290	\$ 80,290	\$ 86,290	\$ 86,290	\$ 125,485	\$ 129,885	\$ 129,885	\$ 139,885	\$ 139,885	\$ 149,885	\$ 1,327,327

**Tabla 15: Proyección de Facturación**

Transacciones [ctd]	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL	
2017	-	-	-	20	50	100	150	150	150	150	200	500	800	<b>2,120</b>
2018	1,000	1,100	1,400	1,400	1,500	1,500	1,600	1,600	1,700	1,700	1,700	1,900	<b>18,100</b>	
2019	2,000	2,000	2,200	2,200	2,500	2,500	2,700	3,000	3,000	3,500	3,500	4,000	<b>33,100</b>	
												500	<b>25</b>	
Facturación [\$]	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL	
2017	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,072	\$ 2,680	\$ 5,360	\$ 8,039	\$ 8,039	\$ 8,039	\$ 10,719	\$ 26,798	\$ 42,876	<b>\$ 113,622</b>	
2018	\$ 53,595	\$ 58,955	\$ 75,033	\$ 75,033	\$ 80,393	\$ 80,393	\$ 85,752	\$ 85,752	\$ 91,112	\$ 91,112	\$ 91,112	\$ 101,831	<b>\$ 970,075</b>	
2019	107,191	107,191	117,910	117,910	133,988	133,988	144,707	160,786	160,786	187,583	187,583	214,381	<b>\$ 1,774,004</b>	
Costo Keeper [\$]	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL	
2017	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 126	\$ 126	\$ 378	\$ 504	\$ 504	\$ 504	\$ 630	\$ 1,260	\$ 2,268	<b>\$ 6,300</b>	
2018	\$ 2,142	\$ 3,402	\$ 4,158	\$ 4,410	\$ 4,662	\$ 4,788	\$ 5,040	\$ 5,040	\$ 5,292	\$ 5,418	\$ 5,418	\$ 5,796	<b>\$ 55,566</b>	
2019	6,300	6,300	6,804	6,930	7,560	7,938	8,316	9,198	9,450	10,584	11,088	12,096	<b>\$ 102,564</b>	
Ingresos [\$]	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL	
2017	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 946	\$ 2,554	\$ 4,982	\$ 7,535	\$ 7,535	\$ 7,535	\$ 10,089	\$ 25,538	\$ 40,608	<b>\$ 107,322</b>	
2018	\$ 51,453	\$ 55,553	\$ 70,875	\$ 70,623	\$ 75,731	\$ 75,605	\$ 80,712	\$ 80,712	\$ 85,820	\$ 85,694	\$ 85,694	\$ 96,035	<b>\$ 914,509</b>	
2019	100,891	100,891	111,106	110,980	126,428	126,050	136,391	151,588	151,336	176,999	176,495	202,285	<b>\$ 1,671,440</b>	

