



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**MBA**

***MAX GO***

**Autor: Sebastián Andrés Fraguas**

**DNI: 27627540**

**Mentor de Tesis: Alejandro Fernández Coya**

**Victoria, Buenos Aires, 28 de Septiembre de 2018**



Universidad de  
**San Andrés**

**Trabajo de Graduación del MBA**

**MAXGO**

**Por:**

Sebastián Andrés Fraguas

**Mentor**

Alejandro Fernández Coya

Victoria, Provincia de Buenos Aires, 28 de septiembre de 2018

# Tabla de contenido

1. RESUMEN EJECUTIVO.....	5
2. LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS .....	6
2.1. Justificación de la oportunidad de negocio .....	6
2.2. Qué es MAX GO .....	7
2.3. Descripción de la oportunidad.....	8
3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y EL MERCADO OBJETIVO.....	12
3.1. Análisis PEST.....	12
3.1.1. Político - Legal.....	12
3.1.2. Económico .....	14
3.1.3. Social .....	17
3.1.4. Tecnológico.....	19
4. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA A TRAVÉS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	22
4.1.1. Driver: Rivalidad entre competidores.....	22
4.1.2. Driver: Amenaza entrada nuevos competidores.....	22
4.1.3. Driver: Ingreso productos sustitutos.....	23
4.1.4. Driver: Poder de negociación de los proveedores.....	23
4.1.5. Driver: Poder de negociación de los consumidores .....	24
5. LA EMPRESA .....	26
5.1. Descripción de la empresa.....	26
5.1.1. Negocios de Retail.....	26
5.1.2. Turismo.....	27
5.1.3. Servicios de Logística.....	27
5.1.4. Servicios Financieros .....	28
5.1.5. Producción.....	29
5.2. Localización y distribución .....	29
6. PROPUESTA DE VALOR, MODELO DE NEGOCIO Y VENTAJA COMPETITIVA.....	30
6.1. Propuesta de Valor .....	30
6.2. Clientes.....	31

<b>6.3. Canales .....</b>	<b>33</b>
<b>6.4. Relación con Clientes .....</b>	<b>36</b>
<b>6.5. Fuente de Ingresos .....</b>	<b>37</b>
<b>6.6 Recursos Clave.....</b>	<b>37</b>
6.6.1 Recursos humanos .....	37
6.6.2. Infraestructura .....	39
6.6.3. Capital.....	40
<b>6.7. Actividades Clave.....</b>	<b>40</b>
<b>6.8. Socios Clave.....</b>	<b>40</b>
<b>6.9. Estructura de Costos.....</b>	<b>42</b>
<b>7. OBJETIVOS .....</b>	<b>45</b>
<b>7.1. Objetivos de corto plazo.....</b>	<b>45</b>
<b>7.2. Objetivos de mediano plazo .....</b>	<b>46</b>
<b>7.3 Objetivos de largo plazo .....</b>	<b>46</b>
<b>8. ASPECTOS LEGALES Y TÉCNICOS.....</b>	<b>48</b>
<b>8.1. Aspectos legales y contratos.....</b>	<b>48</b>
<b>8.2. Acuerdo de colaboración, propiedad intelectual e industrial.....</b>	<b>48</b>
<b>9. ANÁLISIS FINANCIERO .....</b>	<b>50</b>
<b>9.1. Costos fijos .....</b>	<b>50</b>
<b>9.2. Costos variables.....</b>	<b>50</b>
<b>9.3. Inversión inicial.....</b>	<b>50</b>
9.3.1. Proyección Estado de Resultados.....	51
<b>9.4. Flujo de fondos y valuación del proyecto.....</b>	<b>52</b>
9.4.1 Valor Actual Neto .....	52
9.4.2. Tasa Interna de Retorno .....	52
<b>10. EQUIPO EMPRENDEDOR.....</b>	<b>53</b>
<b>11. RIESGOS .....</b>	<b>54</b>

11.1. Riesgos relacionados a la compañía.....	54
11.2. Riesgos relacionados al entorno .....	55
12. CONCLUSIÓN.....	57
13. BIBLIOGRAFÍA.....	58
14. ADJUNTOS.....	60
14.1. Anexo 1. Total de unidades, facturación, costo, profit y diferencial en pesos y porcentaje abierto por cada año del ejercicio y a su vez por mes.....	60
14.1. Anexo 2. Estado de Resultados con análisis estadísticos abierto por año .....	62
14.2. Anexo 3. Unidades Totales, Costo Unitario y Ticket de Venta por Año.....	63



Universidad de  
**San Andrés**

## 1. Resumen ejecutivo

El presente trabajo aborda el diseño de un plan de negocio para la compañía nacional Retail 1 para la comercialización de Tablets. Retail 1 es una empresa consolidada con sede en Buenos Aires y poseedora de sucursales en todas las provincias de la República Argentina, cuya principal actividad es la comercialización al por menor de artículos electrónicos para el hogar.

Se presenta como propuesta el desarrollo de su marca propia MAX GO para la posterior importación y comercialización de Tablets. Para este propósito, se evaluará el desarrollo de proveedores internacionales como estrategia de negocio que le permita la reducción de costos, eliminación de intermediarios y el establecimiento de relaciones directas con empresas fabricantes de este tipo de producto tecnológico en el exterior, específicamente en la República Popular China, garantizando así la atención a la demanda del mercado nacional creciente que adquiere este tipo de productos.

Retail 1 cuenta actualmente con colaboradores preparados para este fin, por lo que no precisa inversión inicial para este propósito.

MAX GO se dirigirá principalmente a los conocedores de tecnología, informales y actitudinalmente jóvenes, relacionados con lo modernos e identificados como millenials.

El diferenciador del proyecto se encuentra en el ahorro a obtenerse en cada año debido al abastecimiento directo desde fabricantes en la República Popular de China. La inversión inicial del proyecto será de \$ 7.364.080,83 generando un VAN de \$ 2.472.976.

## **2. La Oportunidad de Negocios**

### **2.1. Justificación de la oportunidad de negocio**

Actualmente el mundo continúa transitando por un período de revolución digital, donde cada minuto, millones de personas llevan sus vidas, trabajo, relaciones y mucho más hacia los medios digitales. Estamos presenciando un crecimiento exponencial en el uso de redes sociales, dispositivos móviles (Smartphones, Tablets, etc.) y el compartir continuamente contenido en las redes.

Esta situación se replica de idéntica manera en nuestro mercado, en el que a su vez el contexto económico y los incrementos salariales hacen que compañías como Retail 1 día a día deban reinventarse de manera tal de incrementar volúmenes de comercialización para así alcanzar mayor eficiencia para defender utilidades.

Retail 1 es completamente consciente de que se desarrolla dentro de un contexto cambiante, que requiere atender en forma temprana y continua la revisión de sus costos operativos; en un período en el que se requiere extremar las capacidades de adaptarse y corregir rumbos, detectar oportunidades, sustituir productos, incorporar nuevos servicios a los clientes y negociar con los proveedores condiciones de financiación acordes a las posibilidades de giro de divisas disponibles, como así también compartir con ellos esfuerzos para sostener los volúmenes de un mercado siempre inserto en un contexto continuamente cambiante.

A modo de introducción, es conveniente repasar muy brevemente el modelo de negocio de las grandes cadenas comercializadoras de productos electrónicos para el hogar en la Argentina.

Actualmente el precio de venta al público de los ítems que habitualmente se comercializan en este tipo de tiendas, está determinado por la marca del producto, quien define su posicionamiento en el mercado a través de su precio.

El costo de compra que tienen las cadenas de tiendas de productos electrónicos para el hogar, está determinado masivamente por el precio de venta que establece el distribuidor y/o importador de dicha marca. En algunos casos, las casas matrices de las marcas extranjeras determinan la necesidad de tener presencia en el país a través de la apertura de subsidiarias; mientras que en otros casos las empresas importadoras son compañías locales que actúan como distribuidores y/o mayoristas bajo una razón social diferente respecto de las marcas que se comercializan en las tiendas.

De esta manera, la compañía que se dedica a la venta minorista de productos electrónicos para el hogar, tiene en las unidades que comercializa, el mayor driver posible para trabajar sobre su ganancia total, ya que su costo de compra y su precio venta, están determinados por los factores antes mencionados.

El desarrollo de una marca propia en determinada categoría de producto, busca aumentar la rentabilidad por unidad, y de esta manera brindar una solución frente al constante desafío que enfrentan este tipo de comercios para aumentar su beneficio total.

Este proyecto prevé iniciar su actividad con una categoría de producto definida, que en este caso serán las Tablets, para luego expandir su práctica a todas aquellas categorías de producto en las cuales la elasticidad de la demanda así lo permita.

## **2.2. Qué es MAX GO**

MAX GO es la marca comercial registrada por Retail 1 para hacer frente a la creciente demanda de Tablets en el mercado de la República Argentina. La compañía Retail 1 está posicionada hoy como una de las tres principales cadenas de tiendas de productos electrónicos para el hogar en la República Argentina, tanto por su volumen de venta en unidades, como por su facturación anual.

A través del desarrollo de su marca propia de Tablets, Retail 1 busca definir el arte del abastecimiento a nivel mundial, combinado con la capacidad de satisfacer demanda futura de sus consumidores. Para este fin, Retail 1 desarrolla su marca comercial MAX GO, con la cual prevé comenzar a participar activamente en el



mercado local de Tablets, para luego tener la oportunidad de expandirse al resto de los dispositivos portátiles con acceso a internet; como así también al resto de los productos ligados a la tecnología que ofrezcan oportunidades comerciales para Retail 1 debido a la elasticidad de la demanda.

MAX GO es una Tablet moderna, con diseño actualizado, que ofrece un rendimiento sin igual, acompañado de una gran confiabilidad debido a la calidad de sus componentes.

### 2.3. Descripción de la oportunidad

El mercado argentino de Tablets durante el año 2017, fue de 1.449.918 unidades, otorgando una facturación total de \$ 2.764.052.828 (Fuente consultora GFK).

Sobre el 100% de las unidades comercializadas, únicamente el 15,91% de dichas unidades perteneció a marcas de renombre internacional, como ser el caso de Samsung, Apple, LG, Huawei, Sony, HP, etc. Mientras que el 84,09% de las unidades restantes, pertenecieron a marcas locales que tienen desarrollo únicamente en el mercado de la República Argentina. A continuación, se muestra gráfico detallando comportamiento del mercado en cuanto a unidades:

Unidades Mercado Total 2017	Unidades 1ras Marcas 2017	Unidades Marcas Nacionales 2017
1.449.918	230.624	1.219.294

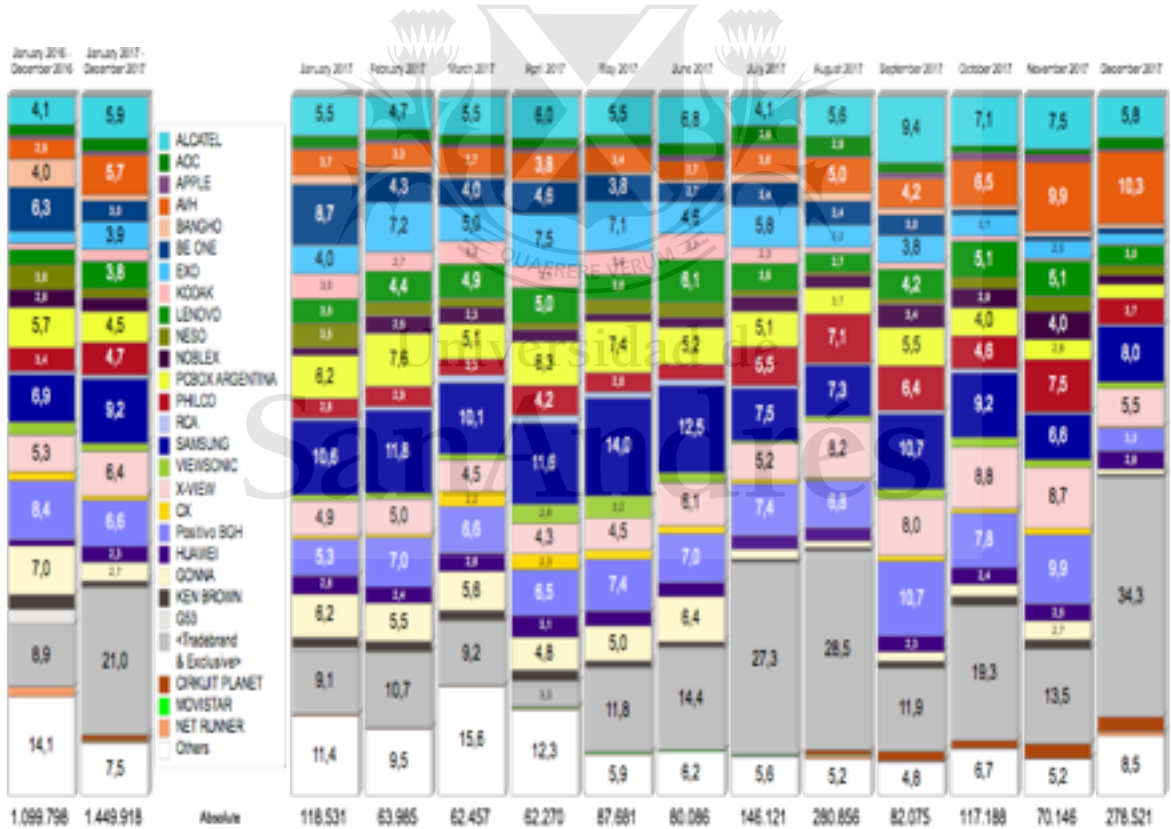
  

Participación 1ras Marcas 2017	Participación Marcas Nacionales 2017
15,91%	84,09%

(Fuente consultora GFK).

Sobre estos datos es que Retail 1 identifica la oportunidad que tiene de avanzar con su marca propia en un mercado en el cual ve la oportunidad de insertar un producto similar a los actuales en cuanto a características técnicas, con la posibilidad concreta de comercializarlo al mismo precio de sus competidores; ya que los datos de mercado avalan la teoría de que la marca ha dejado de ser el driver más importante a la hora de la definición de la compra por parte de los consumidores. A continuación, se muestra gráfico detallando totalidad de unidades para los años 2016 y 2017 sobre el margen izquierdo; y la apertura en unidades para todos los meses del año 2017.

En ambos casos, se muestra el comportamiento de las diferentes marcas, con su correspondiente participación en porcentaje.



(Fuente consultora GFK).

Profundizando dicho análisis, el gráfico muestra en color gris claro como participa "Tradebrand & Exclusive" dentro del total. "Tradebrand & Exclusive" hace referencia

a marcas propias pertenecientes a grandes cadenas de consumo masivo. (Fuente consultora GFK).

Los datos son concluyentes en cuanto al comportamiento de la demanda y la participación que tienen las marcas nacionales por sobre las de reconocimiento internacional

Durante el año 2017, Retail 1 contó con una participación del 21,65% en unidades y del 20,16% en facturación. Lo que significaron 313.924 unidades y \$ 557.216.538 respectivamente.

Año 2017		
	Unidades	Facturación \$
<b>Mercado Total</b>	1.449.918	\$2.764.052.828
<b>Retail 1</b>	313.924	\$557.216.538

Año 2017		
	Share Unidades	Share \$
<b>Retail 1</b>	21,65%	20,16%

Yendo más atrás en datos de mercado sobre Retail 1, cabe mencionar su participación en el mercado durante el año 2016, momento en el cual comercializó 213.242 unidades otorgando así una facturación de \$ 507.658.659.

Año 2016		
	Unidades	Facturación \$
<b>Mercado Total</b>	1.099.798	\$2.375.106.553
<b>Retail 1</b>	213.242	\$507.658.659

Año 2016		
	Share Unidades	Share \$
<b>Retail 1</b>	19,39%	21,37%

De esta manera se pone de manifiesto el crecimiento de Retail 1 en el mercado total durante el año 2017 en comparación del año 2016, momento en el que creció un 47,21% en unidades y un 9,71% en facturación.

Respecto de estimaciones sobre el mercado total de Tablets en la República Argentina para el primer año de Retail 1 comercializando MAX GO, se estima que el mismo crecerá cerca de un 40% hablando en unidades; mientras que lo hará en un 26% aproximadamente en facturación.

	Año 1	
	Unidades	Facturación \$
<b>Mercado Total</b>	2.029.885	\$3.482.065.072
<b>Retail 1</b>	470.886	\$1.315.848.547

Dentro de dicho escenario, Retail 1 estima comercializar un total de 470.886 unidades y facturar un total de \$ 1.315.848.547. Volumen que le permite visualizar gran oportunidad de participación para su marca propia MAX GO. De cara al primer año de participación dentro del mercado de las Tablets, Retail 1 se establece como objetivo lograr un share de 141.266 unidades, sobre las 470.886 a comercializar; lo que significaría un 30% del total de unidades para su primer año.

De esta manera reduciría el Costo de compra total para las 470.886 unidades, desde los \$ 855.301.555,72 si se abasteciese totalmente de marcas de terceros, a unos \$ 800.360.415,03. al destinar un 30% del share total a su marca MAX GO. Ahorrando así un 11,93%, que significan \$ 54.941.140,69 para su primer año.

De esta manera Retail 1 espera continuar con un vínculo acorde con sus proveedores actuales, a la vez que prevé un incremento de su beneficio total para la categoría Tablets por la reducción en el costo unitario que se genera al abastecerse directamente desde un fabricante en lugar de hacerlo a través de un distribuidor-importador.

## **3. Análisis de la Industria y el mercado objetivo**

### **3.1. Análisis PEST**

Para una mejor descripción de la situación actual en la industria y su contexto, se ha realizado un análisis PEST repasando los puntos principales para cada uno de los 4 entornos buscando destacar los factores claves que pueden afectar el negocio de MAX GO en nuestro mercado:

#### **3.1.1. Político - Legal**

Las condiciones políticas en América latina mantienen un clima de cambios continuos. A partir del nuevo gobierno que asume la presidencia en la República Argentina en el año 2015 se produce un viraje en las decisiones políticas, sociales y económicas, caracterizadas por la adopción de medidas que pretenden incentivar la inversión privada, reduciendo el gasto público y los subsidios destinados a planes sociales, a fin de frenar el déficit fiscal y estabilizar el sistema macroeconómico. Sin embargo, dichos cambios han mantenido un clima de conflictividad social de moderada a baja.

En particular en la venta de productos electrodomésticos, durante el inicio del 2017 se ha conocido una reducción en los precios de venta al contado como consecuencia de la nueva política del Gobierno de impulsar Precios Transparentes para evitar ofertas de las denominadas cuotas sin interés para ofertas en pago a plazos. Estas modificaciones representaron una baja de precios que luego repercutieron en una recuperación de los volúmenes antes perdidos en la industria. Es también una señal política la decisión de la recuperación de aspectos institucionales muy importantes como la independencia del Banco Central de la República Argentina y de la generación de las cifras estadísticas del país; también

la recuperación para los ciudadanos y las empresas libertades comerciales y otras relacionadas con el acceso al mercado de cambios, gracias a lo cual pudieron cancelarse saldos atrasados con proveedores del exterior debido a restricciones imperantes durante la anterior administración.

Cabe mencionar también el éxito del proceso de Sinceramiento Fiscal que permitió continuar con un proceso de cambio que incluyen ciertas reformas de las políticas de leyes previsionales, de apoyos sociales e impositivos del país.

El Ejecutivo Nacional fija las normas y procedimientos de importación para las empresas productoras y comercializadoras de productos tecnológicos. En lo que atañe a los procedimientos de importación, éstos han cambiado varias veces en años recientes.

Actualmente continúa vigente la última decisión en la modificación de las alícuotas de productos correspondientes a Derechos de Importación Extrazona (D.I.E.) para posiciones arancelarias del rubro informática, dentro de las cuales se encuentra la correspondiente a las Tablets. Al respecto, el gobierno autorizó una alícuota distinta del Arancel Externo Común (ACE) del 0% para los bienes considerados de Informática y telecomunicaciones, en un decreto publicado en el Boletín Oficial mediante decreto 117/2017 el lunes 20 de febrero de 2017 y fue hecha efectiva el 31 de marzo de 2017, lo que facilitó el ingreso de ordenadores portátiles, accesorios informáticos y de telecomunicaciones. También se suprimió el impuesto del 12% para la importación de componentes, que luego se utilizan en la fabricación de ordenadores en el país. La normativa pretende ayudar a la disminución de los costos de fabricación de diversos aparatos y equipos electrónicos, mejorando las condiciones de competitividad y productividad, y contribuyendo al aumento de la inversión productiva en el sector y de su disponibilidad en el mercado local.

La iniciativa se ajusta a las excepciones que tienen los Estados miembros del Mercado Común del Sur (Mercosur) para eliminar el pago de derecho de importación de diversos productos, entre los que se incluyen los tecnológicos. El objetivo es reducir el precio de este tipo de bienes en el mercado interno, dada la diferencia con los valores que tienen otros países de la región. La eliminación de aranceles completa otras dos medidas tomadas por el Poder Ejecutivo. Una de ellas

---

fue el lanzamiento en diciembre de 2016 del programa 'Ahora 18' para alentar el consumo de ordenadores ensamblados en el territorio. La segunda fue la incorporación de una cláusula en la licitación para 2017 del plan Conectar Igualdad, cuyo fin es reducir la brecha digital, educativa y social.

### **3.1.2. Económico**

La situación económica en Argentina involucra condiciones de riesgo e incertidumbre para todo tipo de compañías, tanto pequeñas, como medianas y grandes empresas. Ciertos comportamientos y tendencias de elementos fundamentales que definen el devenir económico, tales como: Inflación, Índice de Precios al Consumidor (IPC), Producto Interno Bruto (PIB), Balanza de pagos y Riesgo País presentan un grado de incertidumbre mayor respecto de períodos anteriores. Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), el IPC nacional se ubicó en 24.8% acumulado en el año 2017, muy superior al estimado inicialmente por el gobierno (17%). Mientras la nueva meta de inflación para la República Argentina para 2018, según el BCRA se elevó a un rango de 16% a 18%.

En marzo de 2018, el Estimador Mensual de Actividad Económica (EMAE) creció 1,4% respecto al mismo mes de 2017. [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema\\_e\\_05\\_18.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema_e_05_18.pdf) El indicador desestacionalizado se contrajo 0,1% respecto a febrero de 2018. En marzo de 2018 las ramas: comercio mayorista y minorista; actividades Inmobiliarias, empresariales y construcción fueron las que más contribuyeron a la variación anual del EMAE. Mientras que agricultura y ganadería mostraron la caída más significativa, según datos del INDEC.

La estimación del PBI (Producto Bruto Interno) en el cuarto trimestre de 2017 mostró un incremento de 3,9% con relación al mismo período del año anterior. El PBI desestacionalizado del cuarto trimestre de 2017 con respecto al tercer trimestre arrojó una variación de 1,0%. Se observaron alzas de 20,7% en la formación bruta de capital fijo y de 4,8% en el consumo privado, mientras que el consumo público creció 1,4%. Las exportaciones de bienes y servicios reales registraron una

---

variación de 0,4% y las importaciones 21.7%. El sector que tuvo más incidencia fue la intermediación financiera y de los otros servicios financieros con un crecimiento de un 6,8%, mientras el comercio mayorista y minorista creció un 4.9% y el sector agricultura y ganadería un 3.8%.

Según el portal Inversor Global (2018), el FMI (Fondo Monetario Internacional) destacó que en 2017 la administración del Gobierno actual afianzó la economía y corrigió desequilibrios. En el informe, el directorio del FMI señaló que la Argentina experimenta una sólida recuperación tras la recesión del 2016. Y pese a la consolidación fiscal prevista y los esfuerzos por bajar la inflación anual Argentina, se espera que el crecimiento se consolide en los próximos años.

La balanza de pagos (BdP) es un estado contable estadístico que resume sistemáticamente las transacciones económicas entre un país y el resto del mundo. Comprende la cuenta corriente, donde se registran las transacciones de bienes y servicios, el ingreso primario (renta), el ingreso secundario (transferencias corrientes), y la cuenta de capital, dando como resultado la necesidad de financiamiento externo neto que se solventa con la cuenta financiera, donde se registra el cambio de propiedad de los activos financieros y pasivos con no residentes, y la variación de reservas internacionales. En relación a ésta, en el cuarto trimestre de 2017, la cuenta corriente registró un déficit de US\$ 8.738 millones, explicado por el saldo negativo de la balanza de bienes y servicios de US\$ 4.416 millones, un débito neto de ingresos primarios de US\$ 4.329 millones y un superávit de ingresos secundarios de US\$ 6 millones. El resultado de la cuenta corriente del cuarto trimestre de 2017 generó necesidades de financiamiento externo neto por US\$ 8.736 millones. Estas necesidades de financiamiento implicaron un aumento de US\$ 4.721 millones, respecto al mismo trimestre del año anterior.

Respecto del sector industrial, cabe mencionar que durante el 2017 la producción manufacturera tuvo una tendencia creciente, observándose un incremento del Estimador Mensual Industrial cercano al 1,8% para los 12 meses de 2017 comparado con igual período de 2016. Un cambio de tendencia considerando que igual medición en 2016 respecto de 2015 había representado una caída del 4,6%.



Los años 2017 y 2018 formaron parte de un período que podría indicarse como característico de un contexto macroeconómico adverso para Retail 1. Un período donde la economía de la República Argentina plantea cambios tendientes a consolidar mejoras duraderas para el futuro; pero un período que se debe ser transitado y requiere esfuerzos adicionales. El mercado, continúa siendo afectado por incrementos en las tasas de impuesto municipales y de ciertas alícuotas de Ingresos Brutos a nivel Provincial y el costo de los servicios públicos. Las consecuencias negativas provenientes del área financiera también contribuyen a un difícil ejercicio económico en un marco nuevamente de altas tasas de interés a la hora de financiar y que a su vez acentúan los altos costos de la operatoria con tarjetas de crédito producto del costo financiero que las tarjetas trasladan a los comercios por los planes en cuotas que se ofrecen a los consumidores.

El aspecto más significativo de la evolución del contexto, en cuanto al mercado y el consumo, ha sido que durante el ejercicio finalizado, el comercio minorista y como participante del mismo, la Sociedad en su conjunto; han sufrido en forma progresiva y significativa nuevamente ciertas modificaciones producidas en el complejo integrado por promociones ofrecidas por instituciones bancarias como así también por tarjetas de crédito, promociones éstas devenidas en una redistribución de ingresos a través de incrementos significativos en los costos de la operatoria para los comercios, que se reflejan en la rentabilidad de aquellas instituciones.

Cifras elocuentes al considerar el fuerte impacto que ésta operatoria tienen sobre la distribución de los ingresos entre los distintos participantes de la cadena de consumo.

A partir de Precios Transparentes estos costos se redujeron muy significativamente lo cual se verifica al comparar el total de costos erogados en mismos períodos en diferentes años. El ahorro producido por esta baja en los costos de la operatoria de tarjetas de crédito se destinó totalmente a una fuerte baja en los precios de venta contado ofrecidos a clientes en pos de recuperar los volúmenes de unidades perdidos por el mercado durante el 2016.

En las expectativas de Retail 1 se encuentra que se sostenga este proceso de cambio en la cultura de comercialización de la República Argentina, que cada día

los precios sean transparentes en todo el mercado, que no proliferen falsas ofertas de financiación en cuotas sin interés en la medida que el comercio soporte costos financieros de parte de las tarjetas de crédito, que existan ofertas de financiación competitivas disponibles para todos los comercios y sin dudas para ello cuenta con el proceso iniciado respecto a un nuevo camino en cuanto a la adecuación de las practicas relacionadas con la operatoria con tarjetas de crédito.

El 29 de agosto de 2016. La Comisión Nacional de Defensa emitió la Resolución 17/2016 mediante la cual efectuó recomendaciones pro-competitivas al Banco Central de la República Argentina y al Sr. Secretario de Comercio.

Los años 2016 y 2017 han sido testigos de numerosas intervenciones en búsqueda de un nuevo equilibrio en la relación entre las tarjetas de crédito y los comercios. Relación que le permita a estos últimos recuperar sus márgenes de rentabilidad. En esas intervenciones se han destacado la CNDC (Comisión Nacional de Defensa de la Competencia), la Secretaría de Comercio, el Ministerio de la Producción, Diputados y Senadores, como así también la Cámara de Comercio; y si bien aún no se ha logrado un nuevo marco normativo que ordene en su totalidad la operatoria con tarjetas de crédito, la reciente Resolución 51/2017 de la Secretaría de Comercio ha dado un punto de partida fundamental a partir de establecer las normas de Precios Transparentes para operaciones al contado y a crédito.

Precios Transparentes devuelve al comercio la posibilidad de competir por el precio contado y hacer que quienes brindan la financiación sean quienes respondan por el costo de ésta, bajo un régimen transparente donde quienes compran al contado no sean quienes subsidien el costo de quienes lo hacen con crédito. Ciertamente aún se recoge en el mercado ofertas bajo el lema de cuotas sin interés lo cual en un contexto con tasas de interés e inflación como las vigentes resultan al menos cuestionables en cuanto a la transparencia de las mismas.

### **3.1.3. Social**

Según el INDEC el último censo poblacional realizado en el año 2010, el país cuenta con una población de entre 10 años y más de 40.117.196, dentro de la cual el 52% corresponde a mujeres y el 48% a hombres. <https://www.indec.gob.ar/>

Según datos del censo obtenido durante el año 2010, existen más de 33 millones de habitantes mayores a 10 años de edad. De los cuales el 98% corresponde a población alfabetizada, mientras el analfabetismo se ubicaba en un 2% del total de la población de mayores a 10 años, para ese entonces. Asimismo, un 91 % de la población se distribuye en centros urbanos, y menos de un 9% en zonas rurales.

Por otra parte, la tasa de empleo para el cuarto trimestre del año 2017 se ubicó en 53.9% mientras el desempleo en 7,2%, lo que implica una disminución con respecto al trimestre anterior, según datos del INDEC (2018), y representa una variable favorable en pro de aumentar el consumo.

La pobreza en Argentina alcanza al 25,7% de la población y 6,2% son indigentes, según encuesta realizada sobre 31 aglomerados urbanos con población de 27.451.977 de personas.

En cuanto a otros indicadores relevantes vinculados a los ingresos, se observa una reducción en los indicadores de desigualdad con respecto al último trimestre del año 2016. Así el coeficiente de Gini desciende a 0,417 y las diferencias en ingresos de la población descienden a 17 puntos del promedio. El índice de Gini es un indicador de la desigualdad en la distribución del ingreso. Toma valores comprendidos entre 0 y 1. El valor 0 corresponde al caso de "igualdad absoluta de todos los ingresos" y el valor 1 al caso extremo contrario, donde todas las personas tienen ingreso 0 y una sola persona se lleva el total. Por otra parte, el ingreso promedio per cápita de la población alcanzó los 8.808 pesos mensuales en el último cuatrimestre del 2017. En relación al acceso de la población a recursos tecnológicos en el cuarto trimestre de 2017 el INDEC registró que el 64,3% de los hogares urbanos tiene acceso a una computadora, de los cuales el 75,9% cuenta con acceso a internet. Asimismo, 8 de cada 10 personas emplean teléfono celular y 7 de cada 10 utilizan internet. Lo que representa un porcentaje alto relacionado con el proyecto que Retail 1 desarrolla para sus Tablets marca propia.

Otra información significativa está relacionada con las actividades de los jóvenes entre 5 y 17 años, donde se encontró que el 69,9 % de los jóvenes en edades entre 5-13 años y 84,4 % de aquellos con edades entre 14-17 años, utilizan la computadora o notebook en su tiempo libre, y el 59,5% y 80,1% usan el internet. Lo

que significa un importante porcentaje que incluye parte del mercado de los dispositivos electrónicos, como las Tablets.

#### **3.1.4. Tecnológico**

Evidenciada búsqueda gubernamental por acercar productos tecnológicos de manera masiva a la sociedad, lo que puede prever un mayor nivel de inserción futuro en la economía mundial, prever una economía que sincere sus variables como así también tarifas actuales; y con ello, aparezcan nuevas posibilidades para las economías regionales y el consumo en sus regiones de influencia como así también el arribo de nuevas tecnologías tanto para ser empleadas en procesos productivos, como para ser ofrecidas a los consumidores.

El desarrollo tecnológico es sin duda un factor clave en el bienestar de los países. La actividad económica se ve altamente influenciada y afectada por la disponibilidad, características y nivel de avance de su tecnología. Por este motivo, es imprescindible conocer el estado actual y previsiones futuras de esta variable tan importante.

Al respecto, el total de la inversión pública en la función Ciencia y Técnica en Argentina se incrementó de manera sostenida entre 2009 y 2013, desde 1200 hasta 2300 millones de dólares. Entre 2014 y 2017 ha sufrido importantes oscilaciones año a año, con un promedio alrededor de los 2200 millones de dólares. Para 2018 se plantea una inversión de 1838 millones de dólares, que corresponde a un nivel inferior al de 2012. <http://www.nano.df.uba.ar/wordpress/wp-content/uploads/Stefani-2017-Evolucion-de-presupuesto-MINCYT-y-f-CyT.pdf>

(Stefany F. 2017).

Otros indicadores que captan directamente la magnitud de los esfuerzos tecnológicos y de sus resultados en los países, se refieren a la relación del gasto en Investigación y Desarrollo (I+D) como porcentaje de su PBI, así como las exportaciones de alta tecnología y porcentaje de patentes con respecto al total mundial. En relación a esto se observa que en la Argentina hubo un lento proceso de cambio estructural y un aumento del contenido tecnológico de las estructuras productivas, según datos de la CEPAL al 2016.

---

<https://www.cepal.org/iyd/noticias/paginas/4/31434/progresot%C3%A9cnicocambioestructural.pdf>

Mientras el gasto en Investigación y Desarrollo (I+D), hoy día se ubica en un muy modesto 0,4% del PBI, siendo el estándar internacionalmente recomendado para los países en desarrollo de 1% de su PBI.

La tabla a continuación muestra los datos en valores monetarios de la evolución histórica del presupuesto de MINCYT (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva), incluidos sus organismos descentralizados CONICET y CONAE. Todos los datos presupuestarios son de la oficina nacional de presupuesto. El IPC de 2018 es estimado considerando la variación de precios pronosticada en el PLP 2018 de 16,5%.

Tabla1. Evolución histórica del presupuesto de MINCYT.

Año	IPC promedio Billion Prices Project MIT	AR\$/USD promedio BCRA	Presupuesto total de la Nación [millones AR\$]	Presupuesto total de la Nación [millones USD]	Presupuesto MINCYT + CONICET + CONAE			
					millones AR\$	millones USD	% Devengado	% del presupuesto nacional
2009	137	3.7	264410	70563	2109.8	563.1	90.24%	0.80
2010	170	3.9	341744	87163	2622.9	669.0	91.16%	0.77
2011	212	4.1	468991	113186	3305.6	797.8	97.30%	0.70
2012	267	4.6	588587	128609	4355.1	951.6	96.56%	0.74
2013	322	5.5	780150	140750	6125.6	1105.1	98.29%	0.79
2014	447	8.2	1164759	141546	8715.6	1059.1	98.21%	0.75
2015	568	9.4	1499476	158900	11134.1	1179.9	97.06%	0.74
2016	768	15.0	2215683	147736	14888.3	992.7	95.87%	0.67
2017	973	a Agosto	2363620	145509	16568.1	1020.0	66.31%	0.70
2018	1134	s/PLP	2783156	144205	19260.0	997.9	0.00%	0.69

<http://www.nano.df.uba.ar/wordpress/wp-content/uploads/Stefani-2017-Evolucion-de-presupuesto-MINCYT-y-f-CyT.pdf>

Fuente: Stefany, (2017)

Por otro lado, según el portal Télam 2017 Argentina es el tercer país de América Latina con mayor inversión en el sector financiero tecnológico (Fintech). Con 15,6 % de la participación total en la región, después de Brasil y México. Las Fintech son empresas que utilizan las tecnologías de información y comunicaciones para ofrecer servicios financieros menos costosos y eficaces.

<http://www.telam.com.ar/notas/201707/195793-argentina-tercer-pais-america-latina-mayor-inversion-sector-financiero-tecnologico.html>

Finalmente, se ha observado desde el 2016 políticas y programas dentro del gobierno que buscan la transformación digital del sector público, así como promover la actualización y acceso a la tecnología de las empresas y particulares. Diversos analistas consideran la posibilidad de crecimiento del mercado tecnológico en Argentina, dada una política del gobierno de estimular la actualización tecnológica.



Universidad de  
**San Andrés**

## **4. Análisis de la Industria a través de las 5 Fuerzas de Porter**

Se ha realizado el análisis de las cinco fuerzas de Porter (Porter 1995) para lograr una visión general de la industria.

### **4.1.1. Driver: Rivalidad entre competidores**

(+) Se identifican únicamente dos competidores directos para Retail 1 con su misma potencialidad de venta en cuanto a cantidad de sucursales en todo el territorio de la República Argentina. Tanto Retail 1 como sus tres competidores son medidos por la consultora GFK quien se encarga de generar un ranking tanto por unidades vendidas, como por facturación generada. En este escenario Retail 1 es líder de venta tanto en unidades como en facturación.

(+) Al momento de este análisis, se identifica un mercado creciente en unidades para los años siguientes, razón por la cual no debería aumentar la rivalidad entre los tres competidores mencionados.

(-) Se deduce que tanto Retail 1, como sus dos principales competidores manejan presupuestos similares en cuanto Comunicación, Publicidad y capacidad de realizar Promociones de Ventas.

### **4.1.2. Driver: Amenaza entrada nuevos competidores**

(+) El contexto actual del país en cuanto acceso al crédito y costo, hace muy difícil el ingreso de un nuevo jugador del tamaño de Retail 1 a nivel nacional en el corto plazo.

(+) Incluso tomando en cuenta el mismo contexto, se hace difícil pensar en la expansión y crecimiento de un Retail de menor desarrollo para alcanzar la cantidad de tiendas de los tres principales del país.

(+) El mercado local no tiene actualmente ninguna cadena de tiendas minoristas de capitales extranjeros del tamaño de los 3 principales jugadores de la República Argentina. Se identifican dos competidores, uno de ellos de origen mexicano y otro de origen chileno, que no han logrado en el paso del tiempo crecer y desarrollarse al nivel de los tres principales líderes.

(-) Es esperable que algún gran jugador a nivel internacional, del tamaño de Amazon o Best Buy busque ingresar en nuestro mercado de la mano de un Gobierno actual que constantemente fomenta la búsqueda de capitales extranjeros.

#### **4.1.3. Driver: Ingreso productos sustitutos**

(+) A excepción de los Celulares, ningún otro dispositivo ha logrado penetrar en la industria de la tecnología de la manera que lo han hecho las Tablets.

(+) El precio de exportación de las Tablets en la República Popular de China, es inferior al precio de exportación de los Celulares, por tener menor especificaciones técnicas y precisar menor calidad de componentes para sus funciones básicas.

(-) Se espera gran crecimiento de la categoría Celulares, siendo éste el dispositivo tecnológico de mayor expansión dentro de la industria de la tecnología. Si bien los Celulares cuentan con un esquema tributario diferente al de las Tablets, una modificación de este esquema en el futuro podría significar un gran peligro para la categoría Tablets.

(-) El segmento target está compuesto por un consumidor propenso a la sustitución.

#### **4.1.4. Driver: Poder de negociación de los proveedores**

(+) Gran cantidad de fabricantes de componentes necesarios para el ensamblado de Tablets en la República Popular de China, lo que hace que

---



esté descentralizado el poder de negociación de los exportadores del producto terminado, que son los fabricantes de las Tablets.

(+) Gran cantidad de fabricantes de Tablets, que son los exportadores del producto terminado en la República Popular de China.

(-) Total dependencia de los fabricantes de Tablets, de insumos.

#### 4.1.5. Driver: Poder de negociación de los consumidores

(+) Negocio de volumen de unidades. Gran cantidad de usuarios de Tablets independientes entre sí, lo que naturalmente hace que tengan un bajo poder de negociación.

(+) Producto de precio unitario bajo dentro de la industria de la tecnología, lo que lo hace accesible a una gran cantidad de consumidores.

(-) Los usuarios pueden fácilmente cambiarse a otra marca y modelo de Tablet, ya que, a excepción de la marca Apple, el resto de las Tablets utilizan Android como sistema de gestión.

(-) Consumidores cada vez más exigentes, de la mano del acceso a información sobre especificaciones técnicas a través de internet.



Queda en evidencia que la industria de las Tablets en la República Argentina se encuentra en crecimiento y es éste un mercado atractivo para este proyecto.

Actualmente existen productos sustitutos, siendo estos los Celulares; pero dichos productos cuentan con características técnicas diferentes a las de las Tablets. La principal diferencia radica en el uso de una tarjeta SIM para el acceso a redes

móviles de comunicación. Siendo esta característica la que hace que su precio de venta en su país origen sea más alto y que su esquema tributario en nuestro país también lo sea.

Dado que para Retail 1 todos los productos que comercializa, se traten de un negocio de volumen y los clientes sean independientes entre sí, su poder es débil y esta tendencia es estable. Este mismo comportamiento ocurre con el poder de los proveedores.

Estas condiciones de mercado, clientes y proveedores otorgan a MAX GO la posibilidad de presentar su propuesta a Retail 1 en un entorno favorable de mercado y región en expansión.



Universidad de  
**San Andrés**

## **5. La empresa**

### **5.1. Descripción de la empresa**

En la actualidad el Grupo en su conjunto, es uno de los grupos comerciales más importantes y líder de la República Argentina. Desde su fundación en 1950 ha crecido en forma constante convirtiéndose en la compañía líder en venta de electrodomésticos, tecnología y productos para el hogar líder del mercado nacional posicionándose como referente de calidad.

Su Misión es brindar al cliente la mejor experiencia de compra de productos y servicios que mejoren su calidad de vida.

Cuenta actualmente con 4 canales de venta conformados por sus más de 150 tiendas físicas, su propio sitio web, una app para dispositivos Mobile y su sucursal de venta telefónica.

De las cadenas de Retail, el sitio web de Retail 1 es el más visitado con más de 5.000.000 de visitas al mes, al igual que sus cuentas en redes sociales, donde tiene más de 2.500.000 de seguidores en Facebook y más de 496.000 seguidores en Twitter.

A través del tiempo, se ha diversificado en diferentes áreas de negocio: Retails, Logística, Finanzas, Producción y Turismo. Siendo Retail 1 su marca insignia dentro del Grupo.

#### **5.1.1. Negocios de Retail**

Sus dos Retails cuentan con acuerdos de desarrollo y soporte operativo exclusivos de venta y experiencia de marcas líderes tales como: Samsung, Apple, Huawei, LG, Philips, etc. El objetivo de sus dos retails, es el de acompañar el desarrollo de estas y otras marcas internacionales líderes en sus estrategias de contar con tiendas

especializadas para dar a conocer sus productos y generar experiencias en los consumidores a nivel nacional.

- Retail 1: Marca líder de venta de productos electrodomésticos, tecnología y para el hogar. Cuenta con más de 150 sucursales a nivel nacional, venta online y telefónica, asesoría personalizada y un amplio portafolio de servicios. Cuenta con un amplio surtido de productos electrodomésticos, de tecnología y para el hogar de las principales marcas nacionales e internacionales. Con precios competitivos que permiten el acceso a todo tipo de público.
- Retail Tecnología: Marca líder en venta de productos y servicios de tecnología. Cuenta con más de 50 sucursales a nivel nacional, venta online y telefónica. Su misión es, “Dar al cliente la mejor tecnología y asesoría, generando experiencias únicas “. Cuenta con asesores especializados y es el único Retail nacional que ofrece servicio de post-venta especializado en productos de tecnología en general.

### **5.1.2. Turismo**

Empresa que inició su recorrido en el año 2005 y logró posicionarse dentro de las 10 agencias más reconocidas del mercado. Hoy es marca referente del mercado de servicios de turismo a nivel nacional. Cuenta con 16 tiendas físicas, sitio web y venta telefónica, además del respaldo de trayectoria del Grupo.

### **5.1.3. Servicios de Logística**

Cuenta con su propia red de logística a nivel nacional, con 2 centros de distribución centrales de más de 60.000 mts<sup>2</sup> y depósitos regionales con más de 20.000 mts<sup>2</sup> para el abastecimiento de sus tiendas y entrega a domicilio a sus clientes en cualquier punto de la República Argentina.

De esta manera Supply Chain es una unidad de negocios estratégica dentro del Grupo; con más de 30 años de experiencia brindando el servicio de logística y distribución a sus dos retails.

Mediante su red de distribución omnichannel y nacional, llega a más del 95% de la población de la República Argentina; recibiendo más de 13.000.000 de unidades y 395.000 pallets, para así poder despachar a más de 800.000 clientes por año.

Con una amplia red de proveedores de transporte con más de 11.000 camiones y con sistemas de última generación, permite gestionar, administrar y realizar el seguimiento automático del stock y las entregas.

Esta capacidad le permite al Grupo ofrecer sus servicios a terceros y de esta manera ampliar su portfolio de clientes.

#### **5.1.4. Servicios Financieros**

Este negocio creado en el año 2016 que ofrece los siguientes servicios:

- Tarjetas de Crédito: Desarrollo de tarjetas internacionales de crédito en cobranding con MasterCard.
- Agente de Seguro: Asociado a empresas líderes del sector, como La Caja, La Meridional, Chubb Corporation, Allianz, Boston Seguros, etc. Su portafolio comprende:
  - o Seguros de accidentes personales: Brinda protección en caso de accidentes, cuenta con servicio Médico a Domicilio, suma de dinero por cada día de internación, reintegros de gastos en medicamentos e incluye indemnización en caso de invalidez total, parcial y muerte accidental.
  - o Seguros de hogar: Cobertura para la vivienda, protegiendo el exterior y el contenido del hogar ante robo, incendio, daños por agua; y servicios como Servicio de Emergencia Domiciliaria, etc
  - o Seguros de automóviles: Con posibilidad de ser cotizado y contratado a a través de un cotizador 100% on line, brindando la poliza en formato .pdf en el acto al nuevo asegurado. Primer cotizador del mercado en permitir la contratación en segundos y obtener así la poliza en el acto, con Coberturas de Terceros Completo y Todo Riesgo, incluyendo daños por granizo e inundacion.

- Seguros personales de objetos de tecnología: Brinda cobertura internacional las 24 hs ante posible robo de bolso, mochila, cartera y su contenido, incluyendo dispositivos electrónicos portátiles. Cobertura ante robo en vía pública, con cobertura para el titular, cónyuge o hijo mayor de 14 años.
- Garantía extendida: Garantía por daño o robo del producto adquirido en cualquiera de sus dos Retail.
- Crédito Propio: Oferta de créditos para clientes de Retail 1, Retail Tecnología; además del negocio de Turismo para la compra de productos con financiación especial y mínimos requisitos de acceso a clientes no bancarizados.
- Préstamos de Dinero en efectivo: A través de Retail 1 se brindan préstamos de dinero en efectivo a clientes de Retail 1 y Retail Tecnología a tasas preferenciales y con requisitos mínimos de acceso a clientes no bancarizados.

### **5.1.5. Producción**

El grupo cuenta desde el año 2007 con 2 plantas de fabricación, producción e integración de productos electrodomésticos y de tecnología de marcas propias y marcas oficiales internacionales tales como Samsung, LG y Carrier en la provincia de Tierra del Fuego.

## **5.2. Localización y distribución**

La administración central del grupo se encuentra en la provincia de Buenos Aires, desde donde también centraliza la distribución de su mercadería.

## **6. Propuesta de valor, modelo de negocio y ventaja competitiva.**

Para una mejor aproximación a la propuesta de valor que ofrece MAX GO, a través de su comercialización de las tiendas de Retail 1, comenzaremos detallando el Modelo de Negocios de la empresa, utilizando cada una de las secciones a las que hace referencia el modelo Business Model Canvas (Osterwalder, 2010).

### **6.1. Propuesta de Valor**

MAX GO ofrece una Tablet moderna, con diseño logrado, además de rendimiento y confiabilidad en su máxima expresión. Buscando siempre ofrecer modelos de calidad reconocida a un precio asequible. Y priorizando una muy buena atención pre venta y post venta en las tiendas de Retail 1; otorgando de esta manera seguridad al cliente en la decisión de compra a través de un asesoramiento de calidad; y brindando comodidad en la operación de compra desde el inicio hasta el final de la misma, que concluye con la entrega del producto.

Respecto al producto que ofrecerá MAX GO, su Tablet inicial contará con lo último en cuanto a especificaciones técnicas disponibles en el mercado, brindando así un rendimiento superior. Dentro de las especificaciones a destacar, el modelo inicial contará con Pantalla de 7 pulgadas con resolución de Alta Definición de 1280 cuadros de colores horizontales y 720 cuadros verticales, procesador de cuatro núcleos, batería de 2500 mAh, memoria interna de 8 gigabyte, más 1 gigabyte de memoria RAM. A esto se le sumarán sus dos cámaras, una delantera de 5 megapíxeles, más una trasera de 8 megapíxeles; junto a la posibilidad de conectarse vía Wi-Fi y Bluetooth para estar siempre conectado.

La Tablet MAX GO vendrá con su correspondiente cargador, cable de conexión tipo USB y auriculares de alta potencia para escuchar sonido en estéreo.



## 6.2. Clientes

El NSE (nivel socio económico) es un atributo del hogar que caracteriza su inserción social y económica. Está basado en el nivel de educación, el nivel de ocupación y el patrimonio. Este nivel está dividido en varios segmentos: alto, medio y bajo.

Retail 1 debido al gran surtido de categorías de productos que comercializa, es una compañía que naturalmente le habla a todos los consumidores. Respecto al target de consumo, es multitarget para todos los segmentos de NSE (ABCD) y todas las edades (de +18 años a 65 años). Respecto al target de comunicación, es la familia joven entre 30 a 40 años ABC1 con hijos menores a 15 años o sin hijos. Quienes quieren mejorar su calidad de vida y la de su familia. Son identificados como buscadores de oportunidades, que requieren equipar un hogar para la familia. Es

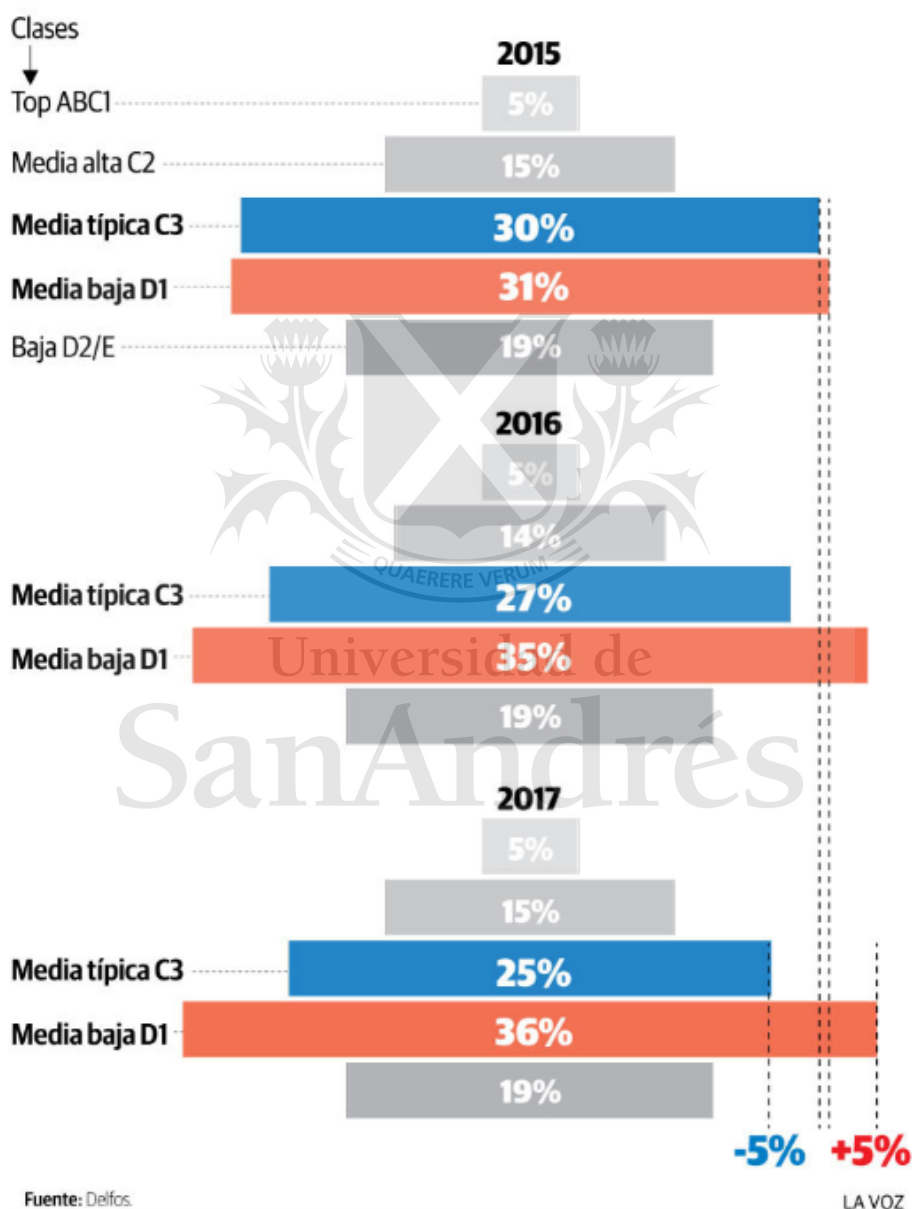


un target heterogéneo, con algo que los une a todos y cada uno; que es la necesidad de mejorar la calidad de vida.

El siguiente gráfico explica los cambios en la movilidad social

## Cambios en la movilidad social

Participación de los niveles socioeconómicos. En porcentajes.



<http://www.lavoz.com.ar/negocios/en-dos-anos-la-clase-media-volvio-achicarse>

Mientras que MAX GO le habla mayoritariamente a los conocedores de tecnología. Más jóvenes actitudinalmente, más relacionados con lo nuevo y con productos de uso individual; identificados actualmente como millenials, techies. Respecto al Target de consumo, MAX GO se orienta a jóvenes, de uso individual, con edades comprendidas entre 20 y 45 años. Segmento ABC 1, C2, C3 y D. Respecto al target de comunicación, son jóvenes de entre 25 a 35 años. ABC1. Nativos digitales con actitud emprendedora, con alto grado de libertad que requieren equiparse de tecnología para uso individual. Informales y desestructurados, con buena actitud y educados. Actuales y enfocados en las tendencias, que trabajan por cuenta propia en algo relacionado a la tecnología. Son inquietos, curiosos y apasionados por lo que hacen.

Dentro del gran espectro de potenciales clientes, también cabe destacar a todas las entidades educaciones, que pueden aportar oportunidades dentro de Programas del tipo de Conectar-Igualdad.

Por último, es importante mencionar que Retail 1 cuenta con su departamento de ventas mayoristas, a través del cual llega habitualmente a todas aquellas entidades que utilizan diariamente productos tecnológicos, los cuales han crecido exponencialmente en los últimos años y se espera que lo sigan haciendo.

### 6.3. Canales

MAX GO llegará a sus clientes a través de los múltiples canales de venta que ofrece Retail 1, con sus más de 150 tiendas físicas a nivel nacional, Venta telefónica, su sitio web y su app para dispositivos Mobile. Además de la opción de encontrar sus productos en sitio web de Mercado Libre, a través de la tienda oficial de Retail 1. La publicidad será inicialmente a través de acciones de marketing online. La misma se dividirá en dos etapas. En principio, iniciaremos con una campaña de branding orientada al posicionamiento del producto; para luego terminar con una campaña de performance y pauta segmentada para lograr la venta del producto.

- **Altos Impactos:** Branding. Para generar posicionamiento de producto y conocimiento al consumidor. Haremos formatos de alto impacto, tanto

indoor como home event, en los diarios más visitados como La nación y Clarin. Se calculan entre 3MM y 4MM de usuarios que verán estos anuncios. La inversión tendrá más peso en los años uno y dos en búsqueda de posicionamiento; y luego irá descendiendo el resto de los años por tener una marca ya posicionada.

- **Google Adwords:** Se realizará publicidad mediante la creación de anuncios en Google Adwords para aparecer:
  - Como resultado destacado en la Red de Búsqueda tanto en búsquedas normales como en google shopping. Algunos ejemplos podrían ser: *MAX GO, Tabletas, Tablets, Tecnología, etc.*
  - En forma de Banners dinámicos dentro de otras aplicaciones Mobile relacionadas a sus clientes target.

Se asume que la marca no será buscada como tal por su desconocimiento en los dos primeros años, mientras que si será buscada a partir del tercer año; por este motivo el peso de la inversión irá creciendo a partir del tercer año.

- **Google Display network:** En forma de Banners en sitios web asociados a Tecnología.

Para ellos se segmentará el público al que se quiere apuntar en función del perfil del consumidor definido para MAX GO. Se seleccionarán Keywords como ser, Tecnología, Tablets, Retail 1, Entretenimiento, etc.; y se irá asignando presupuesto en forma paulatina en función de cómo resulten las conversiones de cada Keyword. Se incluye retargeting. En los dos primeros años asumo que el consumidor no sabe de la existencia del producto, por lo que trabajo en su posicionamiento. A partir del tercer año, si busco atraerlo porque el producto es conocido; por lo que aumento el peso de la inversión buscando salir primero en todas las búsquedas y de esta manera competir contra el resto de los adversarios del mercado.

- **SEO (Search Engine Optimization):** Posicionamiento de la marca MAX GO y el sitio Retail 1. Se contará con el equipo ya dedicado de Retail 1 a

trabajar sobre el posicionamiento de MAX GO en los resultados orgánicos de los principales buscadores.

- **Facebook:** El peso de la inversión irá descendiendo a través de los 5 años del ejercicio, ya que asumo que esta red social irá perdiendo share y atracción por parte de los consumidores.
    - o *Fan Page:* Se creará Fan Page de MAX GO en Facebook para generar espacio común para compartir información, opiniones dentro de la comunidad de MAX GO Y dar promoción al producto.
    - o *Facebook Ads:* Se utilizará segmentación que permite Facebook en función de los datos geográficos, demográficos e intereses y gustos para direccionar anuncios de la aplicación al público que tenga el perfil del consumidor de MAX GO. Se utilizará una segmentación “lookalike”. Sobre base de usuarios que compraron productos similares y que se estima que van a estar interesados en el mismo. El presupuesto se podrá ir asignando en forma gradual en función de la eficiencia de la campaña que surja del ratio de conversión.
    - o *Retargeting:* Se segmentará la pauta a las personas que estuvieron interesadas en el producto. Se les ofrecerá un XX% de descuento en el mismo para poder cerrar la compra.
  - **Ad Networks:** A través de la creación de anuncios que aparecen en forma de Banners dinámicos dentro de otras aplicaciones del tipo Mobile relacionadas con el tipo de producto o la marca.
  - **Twitter:** Con su cuenta ya creada en esta red social y con más de 489.000 seguidores, se utilizará este importante canal de comunicación para sumar contenido de MAX GO dentro de la comunidad de RETAIL 1. Mediante este medio, se emitirán comunicados sobre características del producto, promociones, novedades del sitio y links a notas relacionadas a tecnología. Se utilizará esta red social durante los dos primeros años del proyecto para dar a conocer la marca.
  - **Instagram:** Retail 1 también cuenta con usuario de Instagram persiguiendo el mismo fin. Al día de la fecha posee más de 86.000 seguidores a los que
-

se le compartirán imágenes y videos de productos MAX GO. Para esto se utilizará la modalidad *retargeting*. Se asume que esta red crecerá en cantidad de usuarios por migración de otras redes y desarrollará nuevos formatos, por lo que el peso de la inversión irá creciendo a lo largo de los cinco períodos.

EERR		Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Publicidad		\$95.265.053		\$158.954.820		\$200.899.155		\$249.622.044		\$297.697.270	
<b>Altos impactos</b>	13%	\$12.384.457	13%	\$20.664.127	7%	\$14.062.941	5%	\$12.481.102	5%	\$14.884.864	
Brand acknowledge	8%	\$7.621.204	8%	\$12.716.386	4%	\$8.035.966	3%	\$7.488.661	3%	\$8.930.918	
Branding	5%	\$4.763.253	5%	\$7.947.741	3%	\$6.026.975	2%	\$4.992.441	2%	\$5.953.945	
<b>Google Adwords</b>	20%	\$19.053.011	20%	\$31.790.964	25%	\$50.224.789	30%	\$74.886.613	30%	\$89.309.181	
<b>Google Display network</b>	15%	\$14.289.758	15%	\$23.843.223	20%	\$40.179.831	20%	\$49.924.409	20%	\$59.539.454	
Redes	10%	\$9.526.505	10%	\$15.895.482	12%	\$24.107.899	12%	\$29.954.645	12%	\$35.723.672	
Branding	5%	\$4.763.253	5%	\$7.947.741	8%	\$16.071.932	8%	\$19.969.764	8%	\$23.815.782	
<b>Facebook:</b>	30%	\$28.579.516	30%	\$47.686.446	30%	\$60.269.746	27%	\$67.397.952	25%	\$80.378.263	
Facebook Ads	15%	\$14.289.758	15%	\$23.843.223	15%	\$30.134.873	12%	\$29.954.645	12%	\$35.723.672	
Retargeting	15%	\$14.289.758	15%	\$23.843.223	15%	\$30.134.873	15%	\$37.443.307	15%	\$44.654.591	
Fan Page (misma persona)											
<b>Ad Networks</b>	10%	\$9.526.505	10%	\$15.895.482	10%	\$20.089.915	10%	\$24.962.204	10%	\$29.769.727	
<b>Twitter</b>	5%	\$4.763.253	5%	\$7.947.741	0%	\$0	0%	\$0	0%	\$0	
<b>Instagram</b>	7%	\$6.668.554	7%	\$11.126.837	8%	\$16.071.932	8%	\$19.969.764	10%	\$29.769.727	

#### 6.4. Relación con Clientes

MAX GO buscará llegar a sus clientes a través de un trato rápido y eficaz para trabajar en la fidelización del cliente. Acentuando la atención pre y post venta para brindar soluciones de calidad a través de los múltiples canales de comunicaciones que posee Retail 1 en todo el territorio nacional.

En todos los casos, los usuarios de productos MAX GO deberán percibir que hablan con un experto que siempre lo va a asesorar para tomar la mejor decisión de compra y que lo estarán haciendo con una compañía seria que va a cumplir con cada uno de los términos acordados, ya sea que compre a través del sitio WEB de la compañía, como a través de la Venta Telefónica o en sus tiendas físicas. Para esto MAX GO se basará en los principios de excelencia de Retail 1, que son honestidad, respeto, trabajo en equipo, compromiso con la excelencia y vocación de servicio e innovación.

## **6.5. Fuente de Ingresos**

Debido al largo desarrollo comercial de Retail 1 a través de los años, hoy en día cuenta con la posibilidad acceder a todos los medios de pagos disponibles en el mercado; incluida la posibilidad de acceder a crédito propio en el caso de clientes no bancarizados. Incluso se está explorando la posibilidad de incluir el cobro a través de criptomonedas para las tiendas de Retail, tal como sucede hoy en día en su negocio de Turismo; para así estar a la vanguardia de todo el ecosistema ligado a la tecnología.

## **6.6 Recursos Clave**

De cara a alcanzar la penetración de mercado esperada, Retail 1 deberá contar con los recursos adecuados y suficientes para hacer frente a este nuevo proyecto que es MAX GO.

### **6.6.1 Recursos humanos**

Desde el lado de los recursos humanos clave, se destaca la continua capacitación del personal en un contexto que hace que se deban enfrentar incrementos de costos con bajas de precios, donde para ellos resulta muy importante poder brindar la mejor ecuación en el mercado en cuanto a productos disponibles, asesoramiento, calidad de atención y oferta de precio y producto. Estos son pasos importantes en la estrategia de Retail 1 para optimizar sus costos de adquisición de los productos a comercializar y muy útiles en un ejercicio donde la demanda de los mismos crece exponencialmente año a año y a su vez se ha visto complementado con una importante revisión de la estructura de la empresa para acomodar la misma a los tiempos y negocios imperantes. Desde esta perspectiva, se destacan:

- Personal Comercial, que a su vez se divide en:
  - o El departamento Comercial en sí, quienes tendrán por objetivo el desarrollo del producto con sus proveedores, la coordinación del ingreso del producto a stock, la capacitación del equipo de ventas, que son las personas que finalmente enfrentarán a los potenciales clientes en las

tiendas; y la ejecución del plan comercial junto al seguimiento de las ventas. Finalmente se destaca también la coordinación del resto de los departamentos de la compañía que deberán involucrarse para la correcta operación de la compañía.

- El departamento de Marketing, quienes desarrollarán e implementarán las campañas previamente pensadas, junto a la contratación y coordinación con los diferentes medios nacionales contratados para este fin. Dentro de este equipo se incluye también el desarrollo de todo tipo de material para las tiendas físicas, como ser material POP; y su correspondiente coordinación para la alineación de todas las tiendas físicas del país, más el sitio propio sitio WEB de Retail 1. En paralelo desarrollarán el Manual de Marca de MAX GO, que será necesario para la correcta aplicación de la identidad visual, que será la base sobre la se construirá su imagen y de esta manera se asegurará el correcto mantenimiento de la identidad, así como su reconocimiento.
- El departamento de Ventas, que son el personal necesario para atender todas las tiendas físicas del país. Una cadena de tiendas del tamaño de Retail 1, necesariamente debe liderar en la contratación y capacitación de este equipo.
- Personal Administrativo y Financiero, quienes participaran desde el inicio mismo del desarrollo, previendo las necesidades financieras y ejecutando los giros de divisas necesarios para hacer frente al pago de la mercadería a los fabricantes en la República Popular de China; como así también el pago de gravámenes a la AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos) para de esta manera poder nacionalizar la mercadería una vez la misma arribe a la Aduana Argentina. Dentro de este equipo se encuentra el sector de Comercio Exterior, quienes previamente al arribo de la mercadería, deberán conocer exhaustivamente las características técnicas de las Tablets MAX GO, para poder informar a los despachantes de aduana, quienes deberán clasificar el producto definiendo su posición arancelaria y los gravámenes a abonar. Dentro de este departamento también se

encuentran las personas destinadas a la negociación con los diferentes medios de cobro que utiliza la compañía.

- Personal del Departamento de Tecnología, que a su vez se dividen en:
  - o La gente que se encuentra en el *fronting*, que son el equipo necesario para atender las redes sociales y la ejecución y posicionamiento de los productos que ofrece la compañía en el sitio web propio.
  - o La gente de *back end*, que son el equipo técnico que atiende las necesidades técnicas propias del sitio y hace que éste se encuentre operativo y sea robusto frente a la navegación y creación de *carritos de compra* por parte de múltiples clientes la misma vez.
  - o La gente necesaria para atender las necesidades técnicas propias del personal de la compañía. Dentro de esta importante tarea, se planifica la infraestructura tecnológica, el hardware y software y la contratación de servidores para la operación del sitio; dominio y hosting.
- Personal del Departamento de Logística. Este equipo atiende y desarrolla las tareas abastecimiento y distribución hacia las tiendas en primer lugar; y hacia los clientes en última instancia.
- Personal del Departamento de Legales, para:
  - o Llevar adelante el registro de Marca correspondiente a MAX GO junto al INPI (Instituto Nacional de la Propiedad Industrial) y su mantenimiento a través del tiempo. <http://www.inpi.gob.ar/>.
  - o Delimitar el uso de la marca MAX GO a través de contrato a firmar por los fabricantes designados en la República Popular de China y así evitar que el producto sea comercializado en terceros mercados diferentes a los designados por Retail 1.

### **6.6.2. Infraestructura**

Donde se destacan las oficinas centrales, que albergan todos los recursos humanos, incluyendo la gente necesaria para la atención de la Venta Telefónica, como así también el sitio Web.



El depósito central, más los centros de distribución y finalmente todas las tiendas físicas distribuidas en el país.

### **6.6.3. Capital**

Surge del aporte de los accionistas de la compañía para hacer frente a las necesidades diarias de Retail 1, como así también a los fondos necesarios para el comienzo del plan de negocios de MAX GO.

### **6.7. Actividades Clave**

Ser intermediarios entre fabricantes de productos de tecnología y los consumidores, que serán los usuarios finales de las Tablets MAX GO. De manera Retail 1 buscará maximizar el beneficio operativo a través de abastecimiento a través de la opción más eficiente posible, para luego comercializar a precios de mercado y así obtener un mayor beneficio. Se pondrá en contacto a los posibles clientes de MAX GO con nuestro producto a través del sitio Web propio, de sitios web de terceros (Mercado Libre y otros ligados a la tecnología) y nuestras tiendas especializadas.

### **6.8. Socios Clave**

En primer lugar, al ser este un plan de negocios basado en la importación de productos de tecnología, cabe destacar al Estado como un socio clave. Esto se comprueba fácilmente al revisar la historia de las importaciones de la República Argentina en productos de tecnología. En la actualidad las condiciones son favorables para la importación de estos productos y si bien las fluctuaciones en el tipo de cambio entre nuestra moneda y el dólar americano generan turbulencias y dificultades en los análisis comerciales de previsibilidad; se espera que el acceso al MULC (Mercado Único y Libre de Cambio) siga siendo de esta manera en los próximos 5 años. En paralelo cabe mencionar otra decisión clave del Estado Argentino, en su decisión de reducir Derechos de Importación al 0% para la posición arancelaria correspondiente a Tablets. Esta decisión es muestra suficiente de la

voluntad de este Gobierno de fomentar la implementación de productos de Tecnología como las Tablets a todos los argentinos por igual.

En segundo lugar, están los fabricantes de la República Popular de China quienes están dispuestos a dar soporte a nuestro proyecto a través de los plazos de financiación de la mercadería y la calidad del producto tanto para su software como para su hardware; y acá cabe detenerse un segundo a destacar que las Tablets para su correcto funcionamiento y provecho de los usuarios deben:

- Ser robustas en su construcción a través del correcto ensamblado del producto, conteniendo componentes de calidad que permitan dicho ensamble.
- Poseer licencia correspondiente para el uso de su software, que en el caso de MAX GO será Android. Para este fin el fabricante y ensamblador en la República Popular de China deberá realizar el contacto entre Retail 1 y la compañía Google Inc.; que es la propietaria del software de gestión Android y de esta manera a través del pago de un fee, se obtendrá la licencia para instalación del mismo en las Tablets MAX GO y poder así utilizar libremente todos los productos desarrollados por Google Inc., como ser Gmail, Google Maps, Google Play, Google+ y Youtube.

Y en tercer y último lugar, serán todas aquellas terceras empresas involucradas en los diferentes servicios necesarios para asegurar el correcto abastecimiento en tiempo y forma. Donde se destacan:

- Compañías de Auditorías e Inspecciones en la República Popular de China, para:
  - o Realizar auditorías a fabricantes en origen, de cara al desarrollo inicial de proveedores. Validando de esta manera ciertos estándares en cuanto a la Calidad, determinados por sus actividades de Calidad como ser SixSigma, Sistema 5S, Kanban, etc.
  - o Realizar inspecciones durante el proceso de fabricación mismo, asegurando calidad de componentes y cumplimiento de fechas pre establecidas.

- Realizar inspecciones pre embarque para asegurar de esta manera calidad, funcionamiento del producto final una vez éste esté completamente producido; así como también el mercado general del producto, que tiene que ver con cuestiones legales que exige nuestra Secretaria de Comercio y ejecutará la Aduana Argentina al momento de nacionalizar la mercadería.
- Compañías dedicadas al freight forwarding, que son las empresas de fletes internacionales quienes transportarán la mercadería tanto por vía aérea, como por vía marítima y son socios clave ya que, brindando plazos de financiación para el pago, aportan directamente a la factibilidad del proyecto.
- Despachantes de Aduana, que son apoderados de Retail 1 para declarar frente a las autoridades aduaneras de la República Argentina acerca de la especificidad de la mercadería, como así también acerca de su cantidad y su valor.
- Compañías de transporte local, que se encargan de hacer eficiente el retiro de la mercadería importada desde Aeropuerto Internacional Ministro Pistarini en Ezeiza, así como también de las distintas terminales portuarias de la Ciudad de Buenos Aires.

## **6.9. Estructura de Costos**

Cabe destacar que el proyecto de Tablets MAX GO es incremental a la actividad que hoy realiza Retail 1, por lo que la compañía no precisa realizar erogaciones de dinero por fuera de la estructura que hoy tiene funcionando para su actividad actual en concepto de Costos Fijos. Incluso la marca MAX GO, se encuentra ya registrada por la compañía frente al INPI (Instituto Nacional de la Propiedad Industrial).

<http://www.inpi.gob.ar/>

De cara a los proveedores mencionados dentro del apartado Socios Clave, se destaca que Retail 1 por su capacidad obtendrá plazos de financiación de 90 días para hacer frente a sus obligaciones por bienes y servicios; quedando por fuera de

estos plazos los importes necesarios para hacer frente a los gravámenes de importación en cada una de ellas. Respecto de éstos, se encontrarán dentro de los Costos Variables y fueron estimados en un 23,1% respecto del valor en Aduana de la Mercadería. Para establecer este importe, se realizan los siguientes pasos:

- Utilizando el sitio web de la AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos), <http://www.afip.gov.ar/aduana/arancelintegrado/>; se determina la posición arancelaria de las Tablets utilizando el NCM (Nomenclador Común del Mercosur). Que se utilizará luego para determinar los gravámenes a tributar frente a la AFIP. En este caso, la NCM de las Tablets será:  
*8471.30.12.000B*
- Se multiplican las Unidades a comprar, por el Valor unitario de cada una de ellas, determinando de esta manera el *Valor FOB* (Free On Board, Incoterms 2000 <https://www.areadepymes.com/?tit=fob-free-on-board-guia-de-incoterms-2010&name=Manuales&fid=em0bcae>)
- Al Valor FOB, se le agregan los Costos del Flete Internacional, más el Costo del Seguro, llegando de esta manera al *Valor en Aduana* de la mercadería.
- Sobre el Valor en Aduana, se calculan los *Derechos de Importación*, que en el caso de las Tablets es 0% debido a su posición arancelaria.
- Luego se determina la *Base Impuestos IVA*, sumando el Valor en Aduana, más los Derechos de Importación (que son cero por lo mencionado anteriormente). Por lo que, en el caso de las Tablets, el Valor en Aduana y la Base Impuestos IVA van a ser iguales.
- Sobre la *Base Impuestos IVA*, se calculan:
  - Importe a tributar en concepto de *IVA*, que será el 10,5% de esta base.
  - Importe tributar en concepto de *IVA Adicional*, que será el 10% de la base.
  - Importe a tributar en concepto de *Ingresos Brutos*, que en el caso de Retail 1 será el 2,53% de esta base.

- Una vez determinados los importes por los conceptos antes mencionados; entonces se procederá a sumar los importes correspondientes a: *IVA*, más *IVA Adicional*, más *Ingresos Brutos*, más *Arancel SIM* (importe único y fijo a abonarse por cada destinación, establecido por la Resolución General N° 4.111 en u\$d 10 dólares americanos), estableciendo de esta manera el importe a tributar en concepto de Gravámenes.

[http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/REAG02004111\\_1996\\_01\\_17](http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/REAG02004111_1996_01_17)

A continuación, se muestra gráfico ejemplificando el método de cálculo para los pesos necesarios para hacer frente a los gravámenes de la primera importación de 30.000 unidades, donde el costo unitario de cada una es de u\$d 25 dólares americanos y el tipo de cambio utilizado es de \$ 42,45 pesos argentinos.

Año 1 - Pesos a depositar en Aduana Impo 1			
NCM Posición Arancelaria	8471.30.12.000B		
	Tipo de cambio	USD 1,00	\$42,45
Cantidad de Tables		30.000	
Costo Unitario		USD 25,00	\$1.061,25
FOB Total		USD 750.000,00	\$31.837.500,00
Flete	USD 2.800,00	USD 2.800,00	\$118.860,00
C&F	USD 752.800,00	USD 752.800,00	\$31.956.360,00
Seguro	USD 260,00	USD 260,00	\$11.037,00
<b>Valor en Aduana</b>		<b>USD 753.060,00</b>	<b>\$31.967.397,00</b>
Derechos de Importación	0,00%	USD 0,00	\$0,00
IVA	10,50%	USD 79.071,30	\$3.356.576,69
IVA Adicional	10,00%	USD 75.306,00	\$3.196.739,70
Ingresos Brutos	2,53%	USD 19.089,28	\$810.339,95
Ganancias	0,00%	USD 0,00	\$0,00
Arancel SIM	USD 10,00	USD 10,00	\$424,50
			\$0,00
<b>Base Impuestos IVA</b>		<b>USD 753.060,00</b>	<b>\$31.967.397,00</b>
<b>Importe a depositar Aduana</b>		<b>USD 173.476,58</b>	<b>\$7.364.080,83</b>

23,1%

Fuente propia

## 7. Objetivos

Teniendo en cuenta la gran cantidad de recursos por parte Retail 1 para llevar adelante el desarrollo de las Tablets MAX GO, se establecieron dos tipos de objetivos.

### 7.1. Objetivos de corto plazo

Comenzar el primer año de ventas logrando reemplazar un 30% del total de las unidades a comercializar por parte de Retail 1. Esto significa vender 141.266 unidades de Tablets MAX GO, por sobre el total de 470.886 unidades que se planean vender para el total de la categoría Tablets y luego sostener ese 30% de share en la categoría durante el segundo año del proyecto, lo que significarán vender 204.836 unidades sobre un total de 682.785 unidades. *Ver Anexo 1 con total de unidades, facturación, costo, profit y diferencial en pesos y porcentaje abierto por cada año del ejercicio y a su vez por mes.*

Para lograr este objetivo será clave:

- Desarrollo de proveedores de Tablets en la República Popular de China, logrando acuerdos por confidencialidad y plazos de financiación de la mercadería, basados en la cantidad de unidades a comprar de forma anual. Para este objetivo se puede viajar a dicho país donde dos veces por año durante los meses de Abril y Octubre, se desarrollan ferias de tecnología en las cuales los fabricantes participan con el propósito de dar a conocer sus productos y desarrollar nuevos compradores. Dichas ferias suceden en la ciudad de Hong Kong (Región Administrativa Especial de Hong Kong de la República Popular China) y en la ciudad de Guangzhou dentro de la provincia de Guangdong (República Popular de China).

- Interacción con la fuerza de ventas de la compañía, tanto de las tiendas físicas, como de la sucursal web; quienes deberán ser fuertemente capacitados previo al arribo de la mercadería sobre las especificaciones técnicas del producto y los beneficios de éste para los consumidores. Este será un objetivo clave de cara al éxito del proyecto, debido a que es en el punto de venta donde realmente se concretan las operaciones.
- Capacitación del sector post-ventas de Retail 1, quienes atenderán reclamos de clientes de Tablets MAX GO por posibles fallas; tanto a nivel hardware como software.
- Comunicación del producto de manera fluida en todos los medios de comunicación mencionados, tanto medios los on-line, como los medios off-line.
- Comunicación con las actuales marcas que se comercializan en el mercado de la República Argentina, ya que Retail 1 por ser líder del mercado, tiene trato cercano con todas ellas y son actualmente proveedores estratégicos para su actividad. Será importante seguir compartiendo con ellos la visión general de la categoría, así como la estrategia de Retail 1 en cuanto al lugar que planea darle a MAX GO dentro de sus góndolas, de manera de continuar desarrollando la categoría junto a las marcas líderes en tecnología en cuanto imagen de marca en la República Argentina.

## **7.2. Objetivos de mediano plazo**

De cara al tercer año del proyecto, se plantea incrementar el share de Tablets MAX GO al 35% de las unidades que planea comercializar Retail 1. Esto se traduce en vender 274.821 unidades, por sobre un total de 785.202 unidades.

## **7.3 Objetivos de largo plazo**

Ya consolidada la marca dentro del mercado, se plantea aumentar el share de MAX GO dentro de la categoría Tablets para el cuarto y quinto año al 40% de la categoría;

lo que significan 345.489 unidades por sobre 863.723 unidades; y 362.764 unidades sobre 906.909 unidades respectivamente.

En paralelo se explorarán nuevas oportunidades en cuanto a desarrollo de nuevos productos de tecnología para la marca MAX GO. En primera instancia y por cuestión natural, serán productos de categorías Mobile, donde los Celulares son el producto estrella, pero no se descartan productos de la categoría Wearables, que están creciendo fuertemente a nivel mundial por su conectividad Wi-Fi y su portabilidad.



Universidad de  
**San Andrés**



## **8. Aspectos legales y técnicos**

### **8.1. Aspectos legales y contratos**

El objetivo principal de este punto es dejar claro alcance y responsabilidades tanto de los proveedores de las Tablets MAX GO para con Retail 1.

### **8.2. Acuerdo de colaboración, propiedad intelectual e industrial**

El objetivo de este punto es resguardar la propiedad de la marca MAX GO estableciendo que los contenidos de software, texto e imágenes serán de propiedad exclusiva de Retail 1 y estarán protegidos por las leyes de derechos de autor a través de su registración en el INPI (Instituto Nacional de Propiedad Intelectual) <http://www.inpi.gob.ar/>.

Esta colaboración se registrará por las leyes de Argentina y cualquier disputa que surja de ella estará sujeta a la jurisdicción de los tribunales comerciales ordinarios ubicados en Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Considerando que el Vendedor (exportador, en la República Popular de China) fabricará los Productos con la Marca comercial según acuerdo comercial establecido; el Comprador (Retail 1, importador en la República Argentina) autorizará al Vendedor a utilizar la Marca (MAX GO) para los Productos y con el único propósito de la fabricación y venta de los mismos al Comprador, excluyendo expresamente cualquier otro derecho o título. En caso de que el Vendedor fabrique y venda productos bajo la Marca Registrada que no cumplan con los estándares y especificaciones establecidos anteriormente, el Vendedor asumirá todas y cada una de las responsabilidades legales, costos y daños incluyendo, entre otros, honorarios de abogados debido a reclamos realizados por clientes finales y / o entidades administrativas o judiciales que violan la protección del consumidor y los derechos

de los bienes y servicios. El Vendedor indemnizará al Comprador contra cualquier responsabilidad y pérdida que surja en Argentina por el uso de la Marca registrada para productos no especificados en esta Oferta o productos que no cumplan con los estándares y especificaciones establecidos anteriormente. Una vez aceptada la Oferta, el Vendedor no tendrá derecho a ceder el contrato con el Comprador y / o cualquiera de sus derechos u obligaciones en virtud del mismo, en forma total o parcial, por ley o de otro modo, sin el previo consentimiento por escrito del Comprador.



Universidad de  
**San Andrés**

## 9. Análisis financiero

### 9.1. Costos fijos

Desde este aspecto Retail 1 está plenamente preparado para afrontar este proyecto con su estructura actual, por lo que no precisa modificarla. De esta manera no se identifican conceptos para este apartado que deban ser especialmente resaltados en este punto.

### 9.2. Costos variables

Los Costos Variables estarán dados por la actividad propia de comercialización de Retail 1 de cara a este nuevo proyecto. Los mismos se detallan a continuación:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de ventas	\$709.163.829	\$1.172.440.729	\$1.420.948.100	\$1.713.422.143	\$2.079.659.290
Comisiones	\$13.156.104	\$21.951.661	\$27.744.173	\$34.472.804	\$41.111.993
IIBB 6,18%	\$73.604.162	\$122.812.468	\$155.219.709	\$192.864.232	\$230.008.353
Imp Deb Cred 0,12%	\$1.428.976	\$2.384.322	\$3.013.487	\$3.744.331	\$4.465.459
<b>Total Costos Variables</b>	<b>\$797.353.070</b>	<b>\$1.319.589.179</b>	<b>\$1.606.925.470</b>	<b>\$1.944.503.510</b>	<b>\$2.355.245.096</b>
Margen de contribución (Vta-CV)	\$393.460.094	\$667.346.066	\$904.313.961	\$1.175.772.038	\$1.365.970.781

Cabe destacar la ausencia de Costos relacionados a Publicidad, ya que Retail 1 contrata los espacios en los diferentes medios de manera anual y luego los utiliza en función de objetivos puntuales; por lo que no se asocian directamente a cada Categoría de Producto; sino que serán fijos.

### 9.3. Inversión inicial

La inversión inicial está asociada completamente a los fondos necesarios para hacer frente a los gravámenes de importación de las primeras 30.000 unidades con las que se harán frente a las proyecciones de venta para los primeros cuatros meses de actividad de MAX GO. En este caso el importe será \$ 7.364.080,83

### 9.3.1. Proyección Estado de Resultados

El siguiente gráfico muestra las unidades proyectadas para los 5 períodos con su correspondiente Ticket Promedio.

Estadísticas de operación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tickets de venta	470.886	682.785	785.202	863.723	906.909
Ticket de venta promedio	\$2.529	\$2.910	\$3.198	\$3.613	\$4.103

A continuación, se presenta estado de resultados, para el escenario detallado, por el período de 5 años que implica el proyecto.

EERR	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$1.190.813.165	\$1.986.935.245	\$2.511.239.432	\$3.120.275.548	\$3.721.215.877
Costo de ventas	\$709.163.829	\$1.172.440.729	\$1.420.948.100	\$1.713.422.143	\$2.079.659.290
Comisiones	\$13.156.104	\$21.951.661	\$27.744.173	\$34.472.804	\$41.111.993
IIBB 6,18%	\$73.604.162	\$122.812.468	\$155.219.709	\$192.864.232	\$230.008.353
Imp Deb Cred 0,12%	\$1.428.976	\$2.384.322	\$3.013.487	\$3.744.331	\$4.465.459
<b>Total Costos Variables</b>	<b>\$797.353.070</b>	<b>\$1.319.589.179</b>	<b>\$1.606.925.470</b>	<b>\$1.944.503.510</b>	<b>\$2.355.245.096</b>
<b>Margen de contribución (Vta-CV)</b>	<b>\$393.460.094</b>	<b>\$667.346.066</b>	<b>\$904.313.961</b>	<b>\$1.175.772.038</b>	<b>\$1.365.970.781</b>
Sueldos y Cargas Sociales (40%)	\$1.820.000	\$3.179.096	\$4.017.983	\$4.992.441	\$5.953.945
Publicidad	\$95.265.053	\$158.954.820	\$200.899.155	\$249.622.044	\$297.697.270
Gastos administrativos	\$4.249.766	\$7.550.354	\$9.542.710	\$11.857.047	\$14.140.620
Alquiler	\$21.140.531	\$37.751.770	\$47.713.549	\$59.285.235	\$70.703.102
Depreciación	\$4.167.846	\$6.954.273	\$8.789.338	\$10.920.964	\$13.024.256
Gastos diversos	\$1.667.138	\$3.179.096	\$4.520.231	\$6.240.551	\$8.186.675
<b>Total gastos fijos</b>	<b>\$128.310.335</b>	<b>\$217.569.409</b>	<b>\$275.482.966</b>	<b>\$342.918.283</b>	<b>\$409.705.868</b>
<b>Total Costos</b>	<b>\$925.663.406</b>	<b>\$1.537.158.588</b>	<b>\$1.882.408.436</b>	<b>\$2.287.421.793</b>	<b>\$2.764.950.964</b>
<b>Ingreso neto (Benef Operativo)</b>	<b>\$265.149.759</b>	<b>\$449.776.657</b>	<b>\$628.830.996</b>	<b>\$832.853.756</b>	<b>\$956.264.913</b>

Ver Anexo 2 con Estado de Resultados, más análisis estadísticos abierto por año

## 9.4. Flujo de fondos y valuación del proyecto

El siguiente es el flujo de fondos proyectado, detallando Valor Actual Neto, TIR y Período de Recupero de la Inversión para los períodos ya mencionados.

Año	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso Operativo		\$265.149.759	\$449.776.657	\$628.830.996	\$832.853.756	\$956.264.913
-Tax		\$92.802.416	\$157.421.830	\$220.090.849	\$291.498.814	\$334.692.720
Ingreso Operativo After Tax		\$172.347.343	\$292.354.827	\$408.740.147	\$541.354.941	\$621.572.194
+Amort & Depre		\$4.167.846	\$6.954.273	\$8.789.338	\$10.920.964	\$13.024.256
-CAPEX		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
-Variación WC		\$196.672.383	\$328.957.041	\$406.628.856	\$487.075.321	\$447.085.137
FCF	<b>-\$7.364.081</b>	<b>-\$20.157.193</b>	<b>-\$29.647.941</b>	<b>\$10.900.629</b>	<b>\$65.200.584</b>	<b>\$187.511.312</b>

TIR	58%
VAN	\$2.472.976
Payback	3er Año

### 9.4.1 Valor Actual Neto

Considerando una inversión inicial total de \$ 7.364.081 necesaria para llevar a cabo el proyecto en su inicio, y utilizando una tasa del 55%; se observa que los flujos de fondos actualizados dan un resultado positivo de \$ 2.472.976. Se demuestra de este modo que el lanzamiento del proyecto es viable al tener un VAN positivo.

### 9.4.2. Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno (TIR), muestra que el rendimiento de la inversión que genera el proyecto es del 58%.

## 10. Equipo emprendedor

Respecto de personas dedicadas exclusivamente a este proyecto, Retail 1 puede incorporar 2 recursos a su equipo comercial actual para impulsar este proyecto de cara al desarrollo de proveedores en el exterior y al lanzamiento de la marca y la implementación de las campañas necesarias. Por este motivo se planean incorporar un Gerente de Producto con un salario de \$85.000, más un asistente comercial que percibirá un salario de \$ 55.000. Lo que totaliza el \$ 1.820.000 mostrado en el EERR para el Año 1 del proyecto.



## 11. Riesgos

### 11.1. Riesgos relacionados a la compañía

Los riesgos relacionados a la compañía se pueden identificar de la siguiente manera:

- **Recursos humanos:** Estos son clave para todas las instancias del proceso en que deben participar para que MAX GO alcance sus objetivos establecidos y de esta manera sea un proyecto exitoso. Será fundamental la capacitación para formar personas adecuadas a cada desafío dentro del proceso total. Desde la pre-venta, hasta la post-venta se debe contar con colaboradores a la altura del desafío, ya que MAX GO será responsabilidad directa de Retail 1 y no se contará con el respaldo de una tercera marca para atender necesidades de clientes. Esto es fundamental para la imagen de marca que debe construir MAX GO para alcanzar sus objetivos comerciales.
- **Infraestructura:** Se precisa contar con un robusto sistema de post-venta, para hacer frente a situaciones en fallas de productos y de esta manera no afectar la imagen de marca de MAX GO dentro del mercado. Así como un sitio web a la altura del desafío de operar las 24 horas del día; y los 7 días de la semana frente a la gran cantidad de operaciones de venta. Por ultimo cabe destacar la importancia del personal de logística, que enfrentará al usuario final del producto al entregarle el mismo en su domicilio en todos aquellos casos en lo que así suceda.

## 11.2. Riesgos relacionados al entorno

- **Macroeconómicos:** Este es un tipo de riesgo muy delicado para Retail 1, debido a las altas tasas de interés y la inestabilidad en el tipo de cambio en el contexto actual. La conjunción de estos dos factores desencadena en un daño en el nivel de consumo general. Ante un escenario de gran caída en la venta de productos de tecnología, se haría inviable comercializar las unidades establecidas para cada año. Y esto golpearía los objetivos de Retail 1 para sus Tablets MAX GO, al ser esta una categoría de productos ligada mayormente al entretenimiento.
  - **Financieros:** Ligado al punto anterior, existe un riesgo financiero real si esta situación se mantuviese e incluso creciese en los períodos siguientes. Este contexto desfavorable desencadenaría en escenarios negativos para Retail 1 tales como:
    - o Dañar la rentabilidad de la categoría Tablets, tanto por el efecto negativo de las tasas de interés al contabilizar el costo del stock, como por su costo al revalorarlo constantemente con tipos de cambio cada vez más altos por fuera de lo planificado.
    - o Tener que reducir precios de venta, debido a la dificultad en la rotación del inventario ya incorporado al stock de la compañía.
    - o Tener que hacer frente al pago de proveedores en divisa extranjera, sin la posibilidad de contar con los Pesos suficientes para afrontar esta obligación y debido a esto contar con la obligación de contraer deudas con acreedores a altas tasas de interés.
  - **Ingreso al mercado de nuevos competidores de origen extranjero:** Ante la posibilidad del desembarco en nuestro mercado de nuevos jugadores de gran tamaño que cuenten con una alta disponibilidad de fondos en divisa extranjera, se vería afectado el plan de unidades establecido para MAX GO al haber un nuevo competidor para Retail 1.
  - **Publicaciones erróneas:** Retail 1 pauta en medios nacionales y provinciales y deberá cuidar la comunicación de los productos MAX GO. Especialmente en publicaciones de precios y promociones, ya que, ante un posible error,
-



deberá hacer frente a los compromisos que surgen de esta última; pudiéndose ver afectada su rentabilidad total para la categoría Tablets si no se solucionase en tiempo y forma.



Universidad de  
**San Andrés**

## 12. Conclusión

MAX GO es un proyecto que se presenta como una alternativa válida para Retail 1 a la hora de encontrar soluciones al constante desafío de incrementar el beneficio operativo de la compañía de cara a sus accionistas.

No centra su propuesta en desarrollar un producto revolucionario y diferenciador dentro de la industria de la tecnología, sino que deja ese desafío a sus proveedores y socios líderes en tecnología, quienes naturalmente precisan de este tipo de descubrimientos, ya que son la base sobre la cual agregan valor a su actividad.

En términos generales el proyecto se enmarca en un contexto muy complicado, por la inestabilidad de indicadores macro, pero que cuenta con el visto bueno de la administración actual a través de las múltiples medidas mencionadas tendientes a favorecer el ingreso de productos de tecnología a la República Argentina. Sumado esto a la creciente demanda por parte de los consumidores, que ha sido tenida en cuenta para las estimaciones futuras dentro del mercado de la República Argentina. Creando de esta manera supuestos en cuanto a unidades e importes de facturación que llevan a suponer que MAX GO puede ser llevado a cabo sin mayores complicaciones por parte de Retail 1.

Partiendo desde el análisis de la valuación del proyecto, el plan de negocios es viable. Como conclusión de análisis financiero y económico, surge una TIR superior a la tasa de riesgo y un VAN positivo para el período de 5 años, con una inversión inicial baja.

Vale la pena mencionar el potencial de crecimiento para la marca MAX GO a largo plazo, mediante el desarrollo de nuevos productos de tecnología que surgirán a partir de análisis de comportamientos de consumidores que podrán obtenerse fácilmente a partir de análisis de ventas.

## 13. Bibliografía

- Porter, Michael. 1995. Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: CECSA
  - Osterwalder, Alexander. 2010. Business Model Generation. New Jersey: John Willey & Sons, Inc.
  - Instituto Nacional de Estadística y Censos. <https://www.indec.gob.ar/>
  - EMAE. Estimador Mensual de de Actividad Económica. [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema\\_e\\_05\\_18.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema_e_05_18.pdf)
  - Evolución del presupuesto del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (MINCYT), y de la función Ciencia y Técnica del presupuesto nacional. <http://www.nano.df.uba.ar/wordpress/wp-content/uploads/Stefani-2017-Evolucion-de-presupuesto-MINCYT-y-f-CyT.pdf>
  - <https://www.cepal.org/iyd/noticias/paginas/4/31434/progresot%C3%A9cnicoocambioestructural.pdf>
  - Evolución histórica del presupuesto de MINCYT (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva). <http://www.nano.df.uba.ar/wordpress/wp-content/uploads/Stefani-2017-Evolucion-de-presupuesto-MINCYT-y-f-CyT.pdf>
  - Portal Télam 2017 Argentina es el tercer país de América Latina con mayor inversión en el sector financiero tecnológico (Fintech). <http://www.telam.com.ar/notas/201707/195793-argentina-tercer-pais-america-latina-mayor-inversion-sector-financiero-tecnologico.html>
  - Cambios en movilidad social. Diario La Voz. <http://www.lavoz.com.ar/negocios/en-dos-anos-la-clase-media-olvio-achicarse>.
  - Sitio web de la AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos). <http://www.afip.gov.ar/aduana/arancelintegrado/>
-

- Incoterms 2000 <https://www.areadepymes.com/?tit=fob-free-on-board-guia-de-incoterms-2010&name=Manuales&fid=em0bcae>
- Resolución General N° 4.111.  
[http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/REAG02004111\\_1996\\_01\\_17](http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/REAG02004111_1996_01_17)



Universidad de  
**San Andrés**

## 14. Adjuntos

### 14.1. Anexo 1. Total de unidades, facturación, costo, profit y diferencial en pesos y porcentaje abierto por cada año del ejercicio y a su vez por mes

Escenario 30% Unidades marca propia - Año 1						
Mes	Share 30% MAX GO	Fact \$ MAX GO	Costo \$ MAX GO	Profit \$	Diferencial \$	Dif %
Ene	11.556	\$30.032.854,80	\$14.768.759,99	\$15.264.094,81	\$4.752.595,63	13,56%
Feb	6.230	\$16.191.306,81	\$7.962.131,00	\$8.229.175,81	\$2.562.218,43	13,56%
Mar	6.089	\$15.824.156,99	\$7.781.583,81	\$8.042.573,18	\$2.504.118,24	13,56%
Abr	6.060	\$15.750.727,03	\$7.745.474,37	\$8.005.252,66	\$2.492.498,20	13,56%
May	8.547	\$23.921.879,94	\$12.393.358,33	\$11.528.521,61	\$3.155.863,63	11,31%
Jun	7.798	\$21.826.244,18	\$11.307.659,17	\$10.518.585,01	\$2.879.399,55	11,31%
Jul	14.240	\$39.856.619,80	\$20.648.768,92	\$19.207.850,88	\$5.258.033,95	11,31%
Ago	27.363	\$76.589.556,10	\$39.679.231,54	\$36.910.324,56	\$10.103.979,93	11,31%
Sep	7.996	\$23.179.372,77	\$11.886.503,08	\$11.292.869,69	\$3.180.089,22	11,76%
Oct	11.414	\$33.089.987,98	\$16.968.718,18	\$16.121.269,80	\$4.539.774,01	11,76%
Nov	6.837	\$19.821.230,42	\$10.164.430,20	\$9.656.800,23	\$2.719.369,58	11,76%
Dic	27.137	\$78.670.627,36	\$40.342.707,45	\$38.327.919,91	\$10.793.200,33	11,76%
	<b>141.266</b>	<b>\$394.754.564,18</b>	<b>\$201.649.326,03</b>	<b>\$193.105.238,15</b>	<b>\$54.941.140,69</b>	<b>11,93%</b>

Escenario 30% Unidades marca propia - Año 2						
Mes	Share 30% MAX GO	Fact \$ MAX GO	Costo \$ MAX GO	Profit \$	Diferencial \$	Dif %
Ene	16.756	\$51.925.430,55	\$25.189.684,69	\$26.735.745,86	\$8.561.845,17	14,13%
Feb	9.033	\$27.994.027,96	\$13.580.257,88	\$14.413.770,08	\$4.615.860,29	14,13%
Mar	8.828	\$27.359.242,74	\$13.272.315,53	\$14.086.927,22	\$4.511.192,26	14,13%
Abr	8.787	\$27.232.285,70	\$13.210.727,06	\$14.021.558,65	\$4.490.258,65	14,13%
May	12.393	\$39.643.760,25	\$19.930.558,05	\$19.713.202,20	\$5.837.886,11	12,62%
Jun	11.307	\$36.170.835,80	\$18.184.575,28	\$17.986.260,52	\$5.326.467,99	12,62%
Jul	20.647	\$66.051.091,46	\$33.206.615,73	\$32.844.475,73	\$9.726.593,72	12,62%
Ago	39.677	\$126.925.559,68	\$63.810.728,84	\$63.114.830,85	\$18.690.884,96	12,62%
Sep	11.594	\$38.247.581,00	\$18.425.133,74	\$19.822.447,26	\$6.435.793,91	14,42%
Oct	16.551	\$54.600.787,01	\$26.303.017,78	\$28.297.769,23	\$9.187.493,78	14,42%
Nov	9.914	\$32.706.412,02	\$15.755.768,08	\$16.950.643,95	\$5.503.399,74	14,42%
Dic	39.349	\$129.812.019,62	\$62.534.773,71	\$67.277.245,91	\$21.843.039,04	14,42%
	<b>204.836</b>	<b>\$658.669.033,80</b>	<b>\$323.404.156,35</b>	<b>\$335.264.877,45</b>	<b>\$81.851.258,91</b>	<b>13,63%</b>

Escenario 35% Unidades marca propia - Año 3						
Mes	Share 35% MAX GO	Fact \$ MAX GO	Costo \$ MAX GO	Profit \$	Diferencial \$	Dif %
Ene	22.480	\$74.162.619,42	\$33.072.329,47	\$41.090.289,96	\$15.133.373,16	20,41%
Feb	9.371	\$30.916.201,99	\$13.786.875,73	\$17.129.326,25	\$6.308.655,56	20,41%
Mar	11.845	\$39.075.903,39	\$17.425.640,59	\$21.650.262,80	\$7.973.696,62	20,41%
Abr	11.790	\$38.894.576,69	\$17.344.779,14	\$21.549.797,55	\$7.936.695,70	20,41%
May	16.627	\$58.176.656,57	\$26.200.819,40	\$31.975.837,17	\$11.614.007,37	19,96%
Jun	15.170	\$53.080.189,14	\$23.905.541,01	\$29.174.648,13	\$10.596.581,93	19,96%
Jul	27.702	\$96.929.041,03	\$43.653.596,62	\$53.275.444,41	\$19.350.280,05	19,96%
Ago	56.228	\$196.742.874,95	\$88.606.407,43	\$108.136.467,52	\$39.276.461,29	19,96%
Sep	13.027	\$48.185.027,86	\$21.341.703,71	\$26.843.324,15	\$9.978.564,40	20,71%
Oct	22.206	\$82.138.190,96	\$36.379.950,63	\$45.758.240,33	\$17.009.873,49	20,71%
Nov	12.642	\$46.761.841,39	\$20.711.358,03	\$26.050.483,35	\$9.683.838,87	20,71%
Dic	55.734	\$206.158.726,81	\$91.310.074,11	\$114.848.652,70	\$42.693.098,31	20,71%
	<b>274.821</b>	<b>\$971.221.850,21</b>	<b>\$433.739.075,89</b>	<b>\$537.482.774,33</b>	<b>\$197.555.126,75</b>	<b>20,34%</b>

Escenario 40% Unidades marca propia - Año 4						
Mes	Share 40% MAX GO	Fact \$ MAX GO	Costo \$ MAX GO	Profit \$	Diferencial \$	Dif %
Ene	28.261	\$107.363.601,91	\$48.971.445,89	\$58.392.156,02	\$20.814.895,35	22,16%
Feb	11.781	\$44.756.709,35	\$20.414.747,00	\$24.341.962,35	\$8.677.114,08	22,16%
Mar	14.891	\$56.569.330,59	\$25.802.803,40	\$30.766.527,19	\$10.967.261,49	22,16%
Abr	14.821	\$56.306.827,90	\$25.683.068,81	\$30.623.759,09	\$10.916.369,32	22,16%
May	20.902	\$81.497.274,64	\$32.399.750,24	\$49.097.524,40	\$20.573.478,28	28,85%
Jun	19.071	\$74.357.843,97	\$29.561.425,01	\$44.796.418,96	\$18.771.173,57	28,85%
Jul	34.825	\$135.783.888,99	\$53.981.732,64	\$81.802.156,36	\$34.277.795,21	28,85%
Ago	70.687	\$275.608.965,16	\$109.570.064,46	\$166.038.900,70	\$69.575.762,90	28,85%
Sep	16.376	\$68.763.613,75	\$31.673.151,67	\$37.090.462,08	\$13.023.197,26	21,64%
Oct	27.916	\$117.217.299,38	\$53.991.864,03	\$63.225.935,35	\$22.199.880,57	21,64%
Nov	15.893	\$66.732.620,94	\$30.737.657,74	\$35.994.963,20	\$12.638.545,87	21,64%
Dic	70.065	\$294.203.815,78	\$135.512.978,04	\$158.690.837,74	\$55.719.502,22	21,64%
	<b>345.489</b>	<b>\$1.379.161.792,37</b>	<b>\$598.300.188,93</b>	<b>\$780.861.603,44</b>	<b>\$298.154.976,11</b>	<b>24,71%</b>

Escenario 40% Unidades marca propia - Año 5						
Mes	Share 40% MAX GO	Fact \$ MAX GO	Costo \$ MAX GO	Profit \$	Diferencial \$	Dif %
Ene	29.674	\$127.568.794,60	\$57.976.942,12	\$69.591.852,48	\$24.942.774,37	22,35%
Feb	12.370	\$53.179.656,43	\$24.168.871,96	\$29.010.784,47	\$10.397.904,72	22,35%
Mar	15.635	\$67.215.342,88	\$30.547.753,12	\$36.667.589,75	\$13.142.219,75	22,35%
Abr	15.563	\$66.903.438,73	\$30.406.000,21	\$36.497.438,53	\$13.081.234,97	22,35%
May	21.947	\$98.740.442,90	\$45.079.392,83	\$53.661.050,07	\$19.101.895,06	22,11%
Jun	20.025	\$90.090.453,69	\$41.130.289,00	\$48.960.164,69	\$17.428.505,90	22,11%
Jul	36.567	\$164.513.002,39	\$75.107.484,25	\$89.405.518,14	\$31.825.967,30	22,11%
Ago	74.221	\$333.922.225,09	\$152.450.310,30	\$181.471.914,79	\$64.599.136,01	22,11%
Sep	17.195	\$80.799.279,81	\$37.761.203,66	\$43.038.076,15	\$14.758.328,21	20,87%
Oct	29.311	\$137.733.793,44	\$64.369.309,20	\$73.364.484,24	\$25.157.656,54	20,87%
Nov	16.687	\$78.412.803,19	\$36.645.893,85	\$41.766.909,34	\$14.322.428,23	20,87%
Dic	73.568	\$345.698.184,52	\$161.560.592,89	\$184.137.591,63	\$63.143.227,05	20,87%
	<b>362.764</b>	<b>\$1.644.777.417,67</b>	<b>\$757.204.043,40</b>	<b>\$887.573.374,28</b>	<b>\$311.901.278,09</b>	<b>21,67%</b>

## 14.1. Anexo 2. Estado de Resultados con análisis estadísticos abierto por año

EERR	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$1.190.813.165	\$1.986.935.245	\$2.511.239.432	\$3.120.275.548	\$3.721.215.877
Costo de ventas	\$709.163.829	\$1.172.440.729	\$1.420.948.100	\$1.713.422.143	\$2.079.659.290
Comisiones	\$13.156.104	\$21.951.661	\$27.744.173	\$34.472.804	\$41.111.993
IIBB 6,18%	\$73.604.162	\$122.812.468	\$155.219.709	\$192.864.232	\$230.008.353
Imp Deb Cred 0,12%	\$1.428.976	\$2.384.322	\$3.013.487	\$3.744.331	\$4.465.459
Total Costos Variables	\$797.353.070	\$1.319.589.179	\$1.606.925.470	\$1.944.503.510	\$2.355.245.096
Margen de contribución (Vta-CV)	\$393.460.094	\$667.346.066	\$904.313.961	\$1.175.772.038	\$1.365.970.781
Sueldos y Cargas Sociales (40%)	\$1.820.000	\$3.179.096	\$4.017.983	\$4.992.441	\$5.953.945
Publicidad	\$95.265.053	\$158.954.820	\$200.899.155	\$249.622.044	\$297.697.270
Gastos administrativos	\$4.249.766	\$7.550.354	\$9.542.710	\$11.857.047	\$14.140.620
Alquiler	\$21.140.531	\$37.751.770	\$47.713.549	\$59.285.235	\$70.703.102
Depreciación	\$4.167.846	\$6.954.273	\$8.789.338	\$10.920.964	\$13.024.256
Gastos diversos	\$1.667.138	\$3.179.096	\$4.520.231	\$6.240.551	\$8.186.675
Total gastos fijos	\$128.310.335	\$217.569.409	\$275.482.966	\$342.918.283	\$409.705.868
Total Costos	\$925.663.406	\$1.537.158.588	\$1.882.408.436	\$2.287.421.793	\$2.764.950.964
Ingreso neto (Benef Operativo)	\$265.149.759	\$449.776.657	\$628.830.996	\$832.853.756	\$956.264.913
<b>Estadísticas de operación</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Tickets de venta	470.886	682.785	785.202	863.723	906.909
Ticket de venta promedio	\$2.529	\$2.910	\$3.198	\$3.613	\$4.103
Costo Variable Unitario	\$1.693	\$1.933	\$2.047	\$2.251	\$2.597
Margen Contribución Unidad	\$836	\$977	\$1.152	\$1.361	\$1.506
Punto Equilibrio Unidades	366.037	528.225	588.582	633.181	673.855
Punto Equilibrio \$	\$388.333.248	\$647.784.335	\$765.003.877	\$910.039.955	\$1.116.132.206
Margen seguridad %	67%	67%	70%	71%	70%
MC ticket	835.574	977.388	1.151.696	1.361.284	1.506.183
PdE tickets	153.560	222.603	239.198	251.908	272.016
CF x ticket	272.487	318.650	350.843	397.023	451.761
EBIT x ticket	563.087	658.738	800.853	964.260	1.054.422

## 14.2. Anexo 3. Unidades Totales, Costo Unitario y Ticket de Venta por Año.

Unidades Totales Año 1	470.886		
Fact Total	\$1.315.848.547,26		
Ticket de Venta (Ene/Feb/Mar/Abr)	\$2.599,00	Cost Imp 1 (Ene/Feb/Mar/Abr)	\$1.278,07
Ticket de Venta (May/Jun/Jul/Ago)	\$2.799,00	Cost Imp 2 (May/Jun/Jul/Ago)	\$1.450,10
Ticket de Venta (Sep/Oct/Nov/Dic)	\$2.899,00	Cost Imp 3 (Sep/Oct/Nov/Dic)	\$1.486,62

Unidades Totales Año 2	682.785		
Fact Total	\$2.195.563.446,00		
Ticket de Venta (Ene/Feb/Mar/Abr)	\$3.099,00	Cost Imp 1 (Ene/Feb/Mar/Abr)	\$1.503,36
Ticket de Venta (May/Jun/Jul/Ago)	\$3.199,00	Cost Imp 2 (May/Jun/Jul/Ago)	\$1.608,27
Ticket de Venta (Sep/Oct/Nov/Dic)	\$3.299,00	Cost Imp 3 (Sep/Oct/Nov/Dic)	\$1.589,24

Unidades Totales Año 3	785.202		
Fact Total	\$2.774.919.572,04		
Ticket de Venta (Ene/Feb/Mar/Abr)	\$3.299,00	Cost Imp 1 (Ene/Feb/Mar/Abr)	\$1.471,17
Ticket de Venta (May/Jun/Jul/Ago)	\$3.499,00	Cost Imp 2 (May/Jun/Jul/Ago)	\$1.575,83
Ticket de Venta (Sep/Oct/Nov/Dic)	\$3.699,00	Cost Imp 3 (Sep/Oct/Nov/Dic)	\$1.638,33

Unidades Totales Año 4	863.723		
Fact Total	\$3.447.904.480,93		
Ticket de Venta (Ene/Feb/Mar/Abr)	\$3.799,00	Cost Imp 1 (Ene/Feb/Mar/Abr)	\$1.732,83
Ticket de Venta (May/Jun/Jul/Ago)	\$3.899,00	Cost Imp 2 (May/Jun/Jul/Ago)	\$1.550,07
Ticket de Venta (Sep/Oct/Nov/Dic)	\$4.199,00	Cost Imp 3 (Sep/Oct/Nov/Dic)	\$1.934,10

Unidades Totales Año 5	906.909		
Fact Total	\$4.111.943.544,18		
Ticket de Venta (Ene/Feb/Mar/Abr)	\$4.299,00	Cost Imp 1 (Ene/Feb/Mar/Abr)	\$1.953,79
Ticket de Venta (May/Jun/Jul/Ago)	\$4.499,00	Cost Imp 2 (May/Jun/Jul/Ago)	\$2.053,99
Ticket de Venta (Sep/Oct/Nov/Dic)	\$4.699,00	Cost Imp 3 (Sep/Oct/Nov/Dic)	\$2.196,06