



Universidad de  
**SanAndrés**

**Universidad de San Andrés**  
**Escuela de Negocios**  
**Maestría en Negocios Digitales**

**Expand The World: Tu marca en el mundo**

**Autor: Rodrigo R. Picotti**

**DNI: 33.313.735**

**Mentor: Damián Sztarkman**

**Colaborador: Lionel Zajdweber**

**Buenos Aires, 28 de octubre de 2022**

# Resumen ejecutivo

En la Argentina existen casi **15.000 pequeñas y medianas empresas y emprendedores** que producen alimentos y bebidas. *Expand The World* surge como **solución integral de soporte para que este segmento** pueda acceder al mercado internacional y así comercializar sus productos en **nuevos mercados en el mundo a través de plataformas digitales**.

Una práctica común es ofrecer productos en tiendas propias en la web y en sitios como Mercado Libre, pero no así en el exterior. Cuando hablamos con referentes de pymes y emprendedores, todos coinciden en que, aunque exista demanda potencial y pueda resultar favorable vender en moneda extranjera por el tipo de cambio, sienten miedo, consideran que **no tienen conocimiento y que les falta estructura y tiempo para incursionar en nuevos mercados del exterior**.

El avance de las tecnologías de la información y la comunicación en las últimas décadas eliminó las distancias y las fronteras geográficas en numerosas industrias y favoreció, entre otras cosas, el **crecimiento exponencial del comercio electrónico**. Así es que el vínculo entre vendedores y compradores mediado por internet atravesó todas las categorías al punto de **poder comprar casi cualquier cosa en un marketplace**.

Con un equipo especializado en e-commerce, comercio internacional, marketing digital y comunicación, *Expand The World* tiene por objetivo **brindar un servicio de consultoría o agencia** para ayudar a pymes y emprendedores de la industria de alimentos y bebidas producidos en la Argentina a **diseñar su estrategia y resolver los requerimientos legales y comerciales para operar en el extranjero**, como así también en la **creación y gestión de sus tiendas en línea** para maximizar sus ganancias.

Entre los años 2009 y 2020, la Argentina exportó productos agroindustriales por 40.000 millones de dólares, aunque se sostiene que el potencial es aún mayor, según datos del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (2021b). A su vez, las tendencias indican que para 2050 la agricultura tendrá que producir

casi un 50% más de alimentos, forraje y biocombustible, de los que producía en 2012 para cubrir la demanda originada por el crecimiento demográfico y económico esperable.<sup>1</sup>

Lo anterior, sumado a la tendencia cada vez más arraigada que se observa en regiones como los Estados Unidos y la Unión Europea hacia el consumo de productos orgánicos, producidos con bajo impacto ambiental y en apoyo a las economías locales, **crean un escenario favorable para la inserción de alimentos y bebidas argentinas en el mercado internacional.**



---

<sup>1</sup> Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de Argentina (2021b).

# Índice

<b>Resumen ejecutivo</b>	<b>2</b>
<b>Índice</b>	<b>4</b>
<b>Introducción y antecedentes</b>	<b>6</b>
<b>El cliente</b>	<b>9</b>
Descripción del cliente y la necesidad	9
Validación de la necesidad	10
Arquetipo del cliente	13
<b>Propuesta de valor</b>	<b>16</b>
Descripción de la propuesta de Expand The World	16
La propuesta diferencial de Expand The World	16
<b>Product market fit</b>	<b>18</b>
La construcción del Minimum Viable Product (MVP)	20
<b>El tamaño de la oportunidad: TAM, SAM y SOM</b>	<b>22</b>
<b>Competencia</b>	<b>24</b>
<b>Contexto</b>	<b>27</b>
<b>Industria</b>	<b>31</b>
<b>Modelo de negocios</b>	<b>33</b>
Business Model Canvas	33
Modelo de ingresos y pricing propuesto	36
<b>Go to Market Plan</b>	<b>37</b>
Escalabilidad	39
Costo de Adquisición de Clientes (CAC) y Customer Lifetime Value (CLV)	40
<b>Recursos, procesos y plan operativo del negocio</b>	<b>42</b>
Recursos clave	42
Actividades clave	44
Procesos clave	44
<b>Implementación del negocio</b>	<b>46</b>
<b>Equipo emprendedor</b>	<b>48</b>
<b>Contexto macro y microeconómico</b>	<b>50</b>
<b>Modelo económico</b>	<b>52</b>



<b>Requerimientos de inversión y viabilidad financiera del negocio</b>	<b>57</b>
<b>Principales riesgos</b>	<b>61</b>
<b>Aspectos legales y regulatorios</b>	<b>63</b>
<b>Conclusión</b>	<b>64</b>
<b>Fuentes y Bibliografía</b>	<b>66</b>
<b>Anexos</b>	<b>70</b>
Anexo I: Encuesta de evaluación del MVP	70
Anexo II: Proyección de resultados	74
Anexo III: Costo de Adquisición de Clientes (CAC) y Customer Lifetime Value (CLV)	80
Anexo IV: Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)	81
Anexo V: Estimaciones de población en la Argentina	82



Universidad de  
**San Andrés**

## Introducción y antecedentes

El tango, el fútbol y el Papa Francisco sin duda son referentes de la Argentina en todo el mundo, pero no son los únicos. **Nuestro país también es conocido mundialmente por la calidad de sus alimentos.**

La Argentina es el octavo país del mundo en superficie geográfica, con una diversidad climática desde el subtropical hasta el templado frío, lo que brinda una variedad de ecosistemas ideales para la producción de alimentos de distinto tipo. El país destina hoy más del 60% de sus 280 millones de hectáreas a la producción agropecuaria.<sup>2</sup>

Aceites, carnes, azúcar, maní, chocolates, frutas, vegetales procesados, lácteos, infusiones, vinos, granos y harinas son sólo algunos de los alimentos que la Argentina ofrece al mundo. La producción de éstos comprende 15.000 empresas, de las cuales el 98% son pymes y representan el 41% de las exportaciones totales a más de 180 destinos, que a su vez generan cerca de 400 mil puestos de trabajo formal.<sup>3</sup>

Las proyecciones en el mundo sostienen que para el año 2050 habrá 9.700 millones de personas, de las cuales el 50% pertenecerán a la clase media<sup>4</sup>. Esto impulsará el aumento del consumo de cada individuo, fundamentalmente en países en desarrollo que son deficitarios en la producción de alimentos, como África y Asia.

Por otra parte, en las próximas décadas también se fortalecerán algunas tendencias en los patrones de consumo, ya que los compradores nos estamos volviendo cada vez más exigentes al momento de tomar decisiones. Así es que cobrarán más importancia los sellos o etiquetas especiales que reflejen la calidad en los alimentos, cómo fueron producidos, la sostenibilidad y el impacto ambiental, como así también la entrega en destino en tiempo y forma.

Este escenario crea **nuevas oportunidades para la Argentina en el comercio internacional que puede generar un impulso a la producción y al valor agregado de las economías regionales.**

---

<sup>2</sup> Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de Argentina (2021b).

<sup>3</sup> Ídem.

<sup>4</sup> Ídem.

Para que un producto alimenticio pueda venderse al exterior, es requisito que el país importador abra su mercado desde el punto de vista sanitario, cuyas condiciones establecidas deben ser certificadas por el exportador. Según datos del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (2021b), en el período 2016-2019 se registraron 257 aperturas o reaperturas de mercados en 54 países, de los cuales sólo 134 tuvieron algún nivel de exportación por un total de 2.100 millones de dólares. Mientras que en 2021 se encontraban en trámite otras 516 negociaciones de aperturas por parte del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA).

En este contexto nace *Expand The World*, motivado inicialmente por una entrevista con Juan Francisco Celesti, gerente y fundador junto a su familia de *Natans Berries*, y validado a través de diferentes entrevistas con emprendedores.

*Natans Berries* es una empresa que produce fruta fina, elabora dulces y conservas artesanales de frambuesas en la Patagonia. Algunos de los aspectos destacados de sus productos son que disponen de una plantación de frambuesas 100% orgánica, sin uso de agroquímicos y con una elaboración artesanal, sin aditivos ni conservantes. Confían en la concepción de un producto de calidad y natural, algo que es cada vez más valorado por los consumidores.

Actualmente *Natans Berries* comenzó a exportar dulces a Estados Unidos y a otros países, y sostienen que existen oportunidades también en Europa, Alemania, Austria y Francia.

Sus fundadores reconocen el valor agregado de contar con un producto 100% de origen, natural, que no tiene una producción masiva y cuenta con el sello que certifica que es elaborado en la Patagonia argentina. Aunque consideran que es clave satisfacer la demanda de este tipo de productos en el exterior, también remarcan las dificultades que representa para emprendedores y pequeñas empresas contar con el tiempo, el conocimiento y los recursos para cumplir con todas las condiciones necesarias para llegar a la mesa de los consumidores en el extranjero sin numerosos intermediarios.

Así es que ***Expand The World*** busca ayudar a pymes como ***Natans Berries*** a expandir su negocio en el mercado internacional.



Universidad de  
**San Andrés**

# El cliente

## Descripción del cliente y la necesidad

Los clientes de *Expand The World* serán **emprendedores y pequeñas y medianas empresas que producen alimentos y bebidas en la Argentina y buscan expandirse comercializando sus productos en el mercado internacional.**

En la Argentina, se considera pyme a una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en el país, en alguno de los estos sectores: comercial, servicios, comercio, industria o minería o agropecuario. Sus ventas totales anuales no pueden superar los montos establecidos según su categoría, que en el caso de comercio es de 5.495 millones de pesos.<sup>5</sup>

Son ellas las que manifiestan que sus **principales dificultades** para acceder a nuevos mercados en el mundo son la **falta de estructura, de *know-how* y de tiempo para encarar una expansión internacional.**

Con el objetivo de definir el segmento de manera más específica, precisamos cuatro tipos de posibles clientes según su producción:

- **Alimentos/bebidas con vencimiento a corto plazo:** Aquellos que tienen menos de un año de vencimiento desde la fecha de elaboración.
- **Alimentos/bebidas con vencimiento a largo plazo:** Aquellos que tienen más de un año de vencimiento desde la fecha de elaboración.
- **Bebidas alcohólicas:** Aquellas clasificadas como tales por el Código Alimentario Argentino.<sup>6</sup>
- **Alimentos/bebidas refrigerados:** Aquellos que requieren mantenerse refrigerados o congelados hasta su consumo.

Nuestro segmento de clientes serán **sólo aquellos que producen alimentos y bebidas con vencimiento a largo plazo, excluyendo refrigerados y bebidas**

---

<sup>5</sup> Administración Federal de Ingresos Públicos. Información sobre el Registro MiPyME.

<sup>6</sup> Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica. Código Alimentario Argentino.

**alcohólicas.** Esto es así porque consideramos que los productos que requieren consumo más inmediato y los refrigerados, necesitan condiciones y tiempos de transporte, almacenamiento y distribución particulares. En cuanto a las bebidas alcohólicas, su importación y comercialización está sujeta a reglamentaciones adicionales.

Además, pretendemos enfocarnos en **aquellas pymes que producen alimentos de calidad, en origen, orgánicos, se preocupan por reducir la contaminación y el impacto ambiental y destacan el valor de ser un “alimento argentino”.**

Como se mencionó anteriormente, existe una demanda en crecimiento en el mundo de productos orgánicos y cuya producción genera menor impacto ambiental.<sup>7</sup>

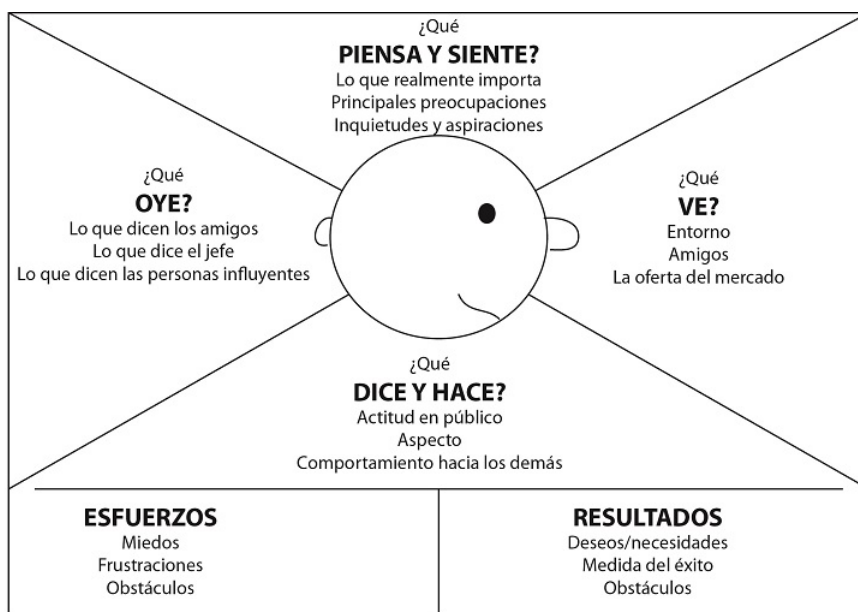
## Validación de la necesidad

Para validar nuestras hipótesis respecto a las necesidades del cliente, realizamos entrevistas con referentes de pymes de diferentes industrias, como productores de aceite de oliva, alfajores artesanales, vinos y dulces.

En el siguiente mapa de empatía se resumen los principales insights obtenidos que contribuyeron a delinear la propuesta.

---

<sup>7</sup> Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de Argentina (2021b).



¿Qué ven?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienen capacidad de producción para otros mercados</li> <li>• Existe demanda en el extranjero para los productos</li> <li>• No tienen muchos competidores</li> <li>• Producen un alimento de valor</li> </ul>
¿Qué dicen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les gustaría vender sus productos en el exterior</li> <li>• No conocen sobre comercio internacional y sus regulaciones</li> </ul>
¿Qué hacen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venden sus productos en tienda física propia</li> <li>• Tienen un ecommerce propio con sus productos</li> <li>• Distribuyen a comercios locales o regionales pequeños/medianos</li> <li>• Buscan asesoramiento e investigan para crecer en producción y venta</li> <li>• Operan su cuenta propia en Mercado Libre</li> </ul>
¿Qué oyen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienen un producto de calidad</li> <li>• Podrían ser exitosos en mercados del extranjero</li> <li>• Podrían incrementar sus ingresos y crecer</li> <li>• Es fácil vender en el extranjero</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Es complicado ingresar al país el dinero generado en el extranjero</li> <li>● El comercio electrónico es una solución para entrar a nuevos mercados con baja inversión</li> <li>● Es difícil llevar la contabilidad</li> </ul>
<p><b>¿Qué piensan y sienten?</b></p>	<p><b>Puntos de dolor:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Dificultad de acceso al mercado internacional</li> <li>● Miedo a la inserción fallida en el exterior</li> <li>● Desconocimiento de aspectos legales/impositivos</li> </ul> <p><b>Ganancias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Escalar y diversificar el negocio reduciendo el riesgo</li> <li>● Incrementar el margen y rentabilizar la producción</li> </ul>

A partir de estos insights obtenidos de las entrevistas realizadas es que profundizamos en el entendimiento de la necesidad **para definir el perfil del cliente y así diseñar la propuesta de valor.**



## Arquetipo del cliente



Juan es el arquetipo de cliente de *Expand The World*.

Juan tiene 34 años, está en pareja, no tiene hijos y vive solo en Buenos Aires, aunque viaja permanentemente a Lago Puelo, Chubut, donde su padre fundó en 1989 una fábrica artesanal de productos alimenticios.

A los 22 años se graduó en Marketing en la Universidad Argentina de la Empresa (UADE) y actualmente cursa la Maestría en Dirección de Empresas (MBA) en la misma universidad.

La empresa de su familia se dedica al cultivo de frutas finas (cerezas, frutillas y frambuesas) y a la producción de dulces en origen, cuenta con 20 empleados permanentes y otros que se incorporan de manera temporal en tiempos de cosecha.



La empresa familiar cultiva cerezas, frutillas y frambuesas en la Patagonia.

Juan ejerce la gerencia de la empresa y reporta a su padre, que es el Director y único dueño de la misma, y quien le enseñó todo lo que sabe específicamente sobre esa industria. En su función tiene que velar por el funcionamiento y el desarrollo integral de la compañía y seguir de cerca todos los temas vinculados a relaciones comerciales, cultivo, cosecha, producción, logística, operaciones, finanzas y marketing.

Cuando no está en la oficina disfruta mucho de viajar, de reunirse con sus amigos, no percibe como una dificultad tener una vida repartida entre Buenos Aires y Chubut, es amante de la tecnología y de resolver todo de la manera más eficiente posible, preferentemente desde su celular.

Sus desafíos profesionales son: asegurar el funcionamiento adecuado de la empresa familiar y la incorporación de nuevas cuentas, identificar para la expansión del negocio y formar un equipo de trabajo comprometido, confiable y estable.

Como uno de los líderes de la empresa familiar, Juan tiene como objetivos posicionar la marca y el producto dentro del mercado nacional, lograr la expansión a nuevos mercados y convertirse en referente de la industria en el país.

Entiende que el camino no es fácil, pero le apasiona el emprendimiento familiar, estudia y se informa porque percibe a la empresa como un proyecto propio y sabe que su crecimiento es un logro personal que quedará para las próximas generaciones. Todos los días se pregunta cuál es el siguiente nivel de la compañía y cómo alcanzarlo.



Universidad de  
**San Andrés**

# Propuesta de valor

## Descripción de la propuesta de *Expand The World*

*Expand The World* es un producto destinado a **emprendedores y pequeñas y medianas empresas que producen alimentos y bebidas en la Argentina** con el desafío de **insertar sus productos en el mercado internacional**, pero no cuentan con la estructura propia y el tiempo necesarios para hacerlo.

En esta línea es que hemos desarrollado un servicio y metodología de trabajo en formato de consultoría o agencia que les permite comercializar sus productos directamente al consumidor en el país de destino a través de los marketplaces más reconocidos en el mercado.

Con esta solución nos proponemos brindar un servicio que abarque desde la investigación del mercado de destino y el diseño de la estrategia de inserción hasta la gestión de las ventas en la tienda oficial en línea, pasando por garantizar el cumplimiento de las condiciones comerciales, impositivas y legales necesarias para operar y la comunicación y marketing de la marca en el nuevo mercado.

**Nuestra propuesta de valor se enfoca en poner a disposición del cliente el know-how, la información, la capacitación y la resolución del proceso punta a punta** para garantizar que pueda vender sus productos en el exterior y la gestión de la tienda en línea de la manera más conveniente.

## La propuesta diferencial de *Expand The World*

Lo que hace diferente a *Expand The World* es que nuestro enfoque tiene como prioridad **solucionar todos los problemas con los que un emprendedor o una pyme pueden enfrentarse al momento de ingresar al mercado internacional**.

En nuestro análisis de la competencia, encontramos numerosas empresas que brindan soluciones para cada aspecto, pero no es tan frecuente **que lo hagan en su conjunto**. En nuestro caso, esperamos que el cliente tenga un solo

punto de contacto para todas las gestiones comerciales, legales, impositivas y de posicionamiento de marca que requiera y con eso se reduzcan las fricciones y la necesidad de destinar tiempo a conocer y trabajar con diferentes socios estratégicos.

El servicio y acompañamiento de *Expand The World* contempla análisis del mercado, registro de marca, growth marketing, logística, registros comerciales y legales para exportación/importación y gestión de e-commerce.

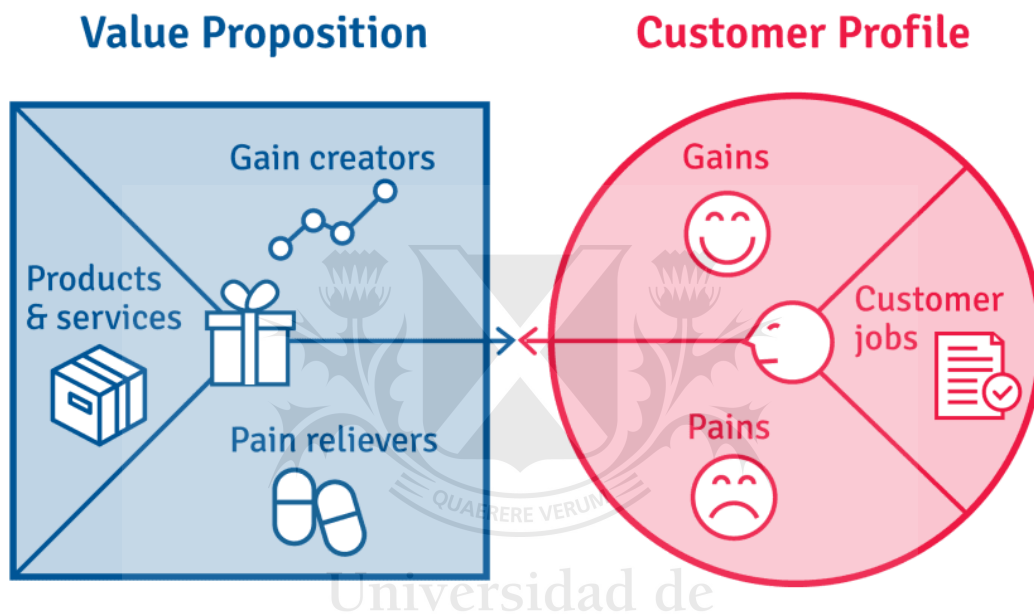
Lo anterior **permite que los clientes ahorren tiempo, recursos, necesidad de capacitación y evitan que deban comparar diferentes proveedores para cada uno de los aspectos a resolver**, aún sin conocer sobre cada aspecto en profundidad.



Universidad de  
**San Andrés**

# Product market fit

Para analizar el fit entre el producto *Expand The World* y el mercado utilizamos el Value Proposition Canvas (Osterwalder, 2014), que nos permite mirar nuestra propuesta de valor desde el punto de vista del perfil del cliente y validar nuestras hipótesis sobre el mercado.



De nuestra investigación surge la siguiente información que completa este esquema:

Value Proposition	Customer Profile
<p><b>Products &amp; Services</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Know-how</i> y <i>expertise</i> sobre comercio internacional</li> <li>• Simplicidad en el acceso</li> <li>• Seguridad en el proceso</li> <li>• Acompañamiento <i>end-to-end</i></li> <li>• Desarrollo y gestión de la tienda oficial en línea</li> </ul>	<p><b>Customer jobs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener un nuevo canal de ventas</li> <li>• Acceder al mercado internacional</li> <li>• Obtener ingresos en moneda extranjera</li> <li>• Conocer el mercado extranjero</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Asesoramiento y capacitación permanente</li> <li>● Análisis de mercado e identificación de nuevas oportunidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Expandirse</li> </ul>
<p><b>Gain creators</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Acceso al mercado internacional</li> <li>● Posicionamiento de la marca en el mercado de destino</li> <li>● Creación de la tienda oficial en línea</li> <li>● Apertura a nuevas oportunidades comerciales</li> </ul>	<p><b>Gains</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Expansión del negocio</li> <li>● Incremento de ingresos</li> <li>● Ingresos en moneda extranjera</li> <li>● Diversificación</li> </ul>
<p><b>Pain relievers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Gestión de trámites legales, comerciales e impositivos</li> <li>● Creación y mantenimiento del canal internacional</li> <li>● Capacitación y asesoramiento sobre comercio internacional</li> <li>● Análisis rápido y económico de product market fit</li> </ul>	<p><b>Pains</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Miedo a la inserción fallida en el exterior</li> <li>● Dificultad de acceso al mercado internacional</li> <li>● Desconocimiento de aspectos legales/impositivos</li> <li>● Burocracia</li> <li>● Costos</li> </ul>

Tal como se evidencia en la información anterior, la propuesta de valor responde a los principales *pains* y *gains* identificados en el perfil del cliente. Con *Expand The World* pretendemos darle al cliente **un acompañamiento end-to-end en el proceso, aportarles el know-how requerido para que sus productos lleguen a nuevos consumidores en el exterior, por medio de una experiencia que elimine sus miedos y no sea percibida como burocrática y costosa**. Nuestro foco es que los clientes nos vean como



quienes estamos a su lado para resolver todo aquello que para ellos representa una traba cuando se imaginan expandiendo su negocio fuera de las fronteras de nuestro país.

## La construcción del Minimum Viable Product (MVP)

El primer producto de *Expand The World*, que nosotros consideramos como nuestro producto viable mínimo (MVP) es un sitio web, hoy disponible en [www.etw.com.ar](http://www.etw.com.ar), en el que **presentamos al público nuestra propuesta de valor general**. En esta web es posible encontrar una descripción de nuestra marca, los servicios principales que ofrecemos, cuál es el proceso de trabajo que abordamos con el cliente, un caso de éxito y un formulario de contacto para generar leads.



Primer scroll del sitio web etw.com.ar.

El primer cliente para iniciar el camino de *Expand The World* es *Natans Berries*, el emprendimiento de cultivo de fruta fina y elaboración de dulces artesanales y conservas en Lago Puelo, que mostramos como caso en la web.

En encuentros de trabajo conjunto con su gerente, Juan Francisco Celesti, es que delineamos los aspectos principales de la propuesta de valor de *Expand The World* y testeamos e iteramos nuestro MVP a su estado actual.



Nuestro objetivo en esta instancia es la inserción de sus productos en mercados de la Unión Europea.



*Natans Berries es el primer cliente de Expand The World.*

Paralelamente realizamos encuestas a referentes de emprendimientos con el perfil de cliente que definimos y relacionados, como otros productores de dulces artesanales, aceite de oliva, alfajores y vinos, para tener su visión respecto a la presentación de la propuesta, la claridad y estructura de la información publicada y la efectividad de la solución para sus necesidades (ver Anexo I).

A partir de sus respuestas, es que podemos arribar a las siguientes conclusiones:

- El diseño de la interfaz es adecuado para el contenido
- Es sencillo encontrar la información buscada sobre la solución
- La cantidad de información es adecuada, aunque podría ampliarse según indicarnos algunos entrevistados
- Los elementos gráficos ayudan a entender la propuesta de valor
- El lenguaje utilizado es claro y conciso
- Las principales oportunidades de mejora están en los elementos multimedia utilizados

## El tamaño de la oportunidad: TAM, SAM y SOM

Como mencionamos, en esta instancia ***Expand The World*** se centrará en **mercados de la Unión Europea para brindar servicio a emprendedores y pymes que pretendan exportar alimentos y bebidas desde la Argentina.**

Teniendo en cuenta lo anterior, definimos como mercado total (Total Addressable Market o TAM) en nuestro país a **14.700 pymes aproximadamente.** Este dato surge de que el 98% de las 15.000 empresas que producen alimentos son consideradas pequeñas o medianas, según el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (2021b).

Si miramos las exportaciones totales agroindustriales desde la Argentina hacia la Unión Europea, en 2020 fueron de \$6.116 millones de dólares en 11.059.723 toneladas.<sup>8</sup>

Definimos como mercado al que podemos atender con la solución (Serviceable Available Market o SAM) a aquellas **categorías de productos manufacturados de la producción agropecuaria que forman parte de lo que explicitamos como nuestro perfil de cliente.** Las mismas son: frutas frescas o procesadas; café, té, yerba mate y especias; azúcar, cacao y artículos de confitería; grasas y aceites; preparados de hortalizas, legumbres y frutas, de acuerdo a la clasificación del mencionado organismo. Así es que llegamos a un SAM estimado de \$222,5 millones de dólares en 2020.

Para establecer el mercado que podemos conseguir (Serviceable Obtainable Market o SOM), **definimos que nuestros clientes alcancen una facturación equivalente al 13%** de ese mercado en los primeros cinco años de operaciones de *Expand The World*, lo que representa \$29,6 millones de dólares, considerando los datos mencionados de 2020.

Cabe destacar que después del quinto año, según nuestra planificación inicial para una fase avanzada del desarrollo de la solución, **pretendemos analizar el ingreso a nuevos mercados como Estados Unidos y países de Asia, lo**

---

<sup>8</sup> Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de Argentina (2021b).

**que permitiría escalar el proyecto, ofrecer nuevas oportunidades comerciales a nuestros clientes e incrementar los ingresos.**



Universidad de  
**San Andrés**

# Competencia

Cuando relevamos posibles competidores para *Expand The World*, nos encontramos con que existen diferentes empresas que brindan soluciones parciales, cada una en su área de conocimiento y experiencia, pero no de manera integral. **No pudimos establecer una marca al momento de este trabajo que brinde un servicio *end-to-end* como el que estamos proponiendo**, si bien encontramos un caso con ciertas similitudes que aún no está en operación.

Consideramos competidores en esta instancia a aquellas compañías que brindan servicios que nuestros clientes podrían contratar por separado de acuerdo a sus necesidades.

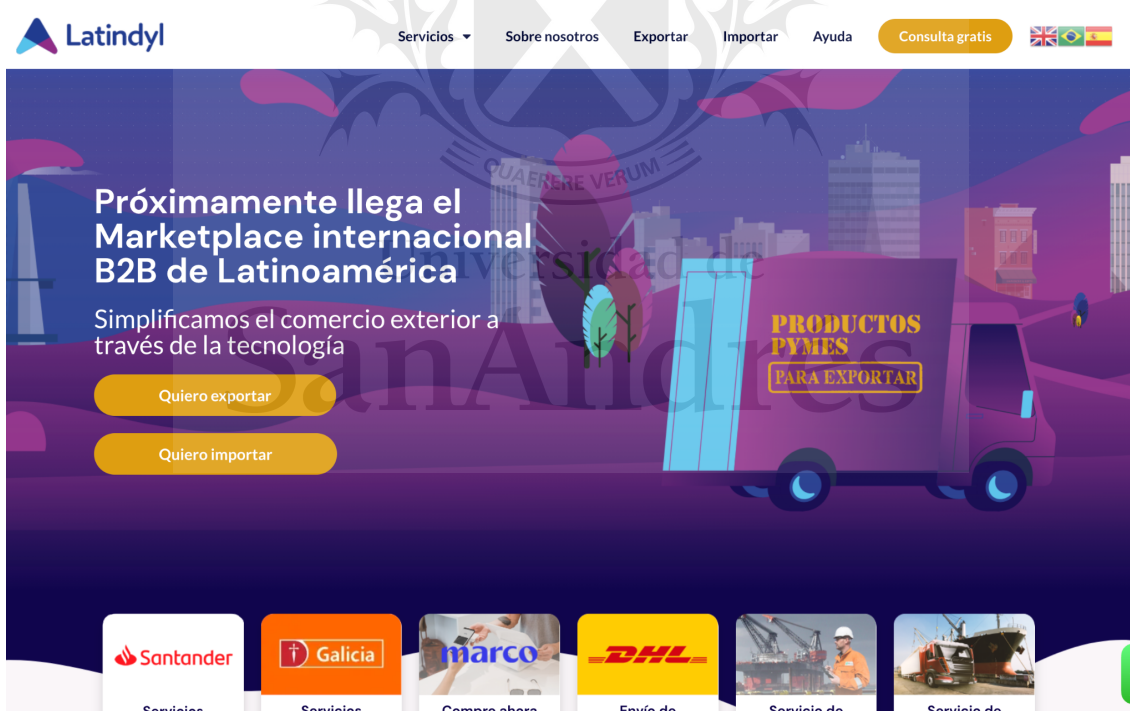
Algunas de las principales empresas que podrían considerarse como tales en ciertos aspectos, aunque también podrían constituirse como socios estratégicos en el futuro, son las siguientes:

- **Solucionet (Growth Marketing):** Ejecuta estrategias de lanzamiento en Mercado Libre y otros marketplaces a partir de una gestión integral del negocio. Entre sus servicios se incluyen administración de la cuenta, catálogo, gestión y optimización de publicidad, contenido de marca y entrenamiento de sellers.
- **Marcaria (Registro de marca):** Ofrece el servicio de registro de marca en la Unión Europea. También ofrece renovación y transferencia de marcas, y registro de dominios y patentes.
- **Glamit (Gestión de e-commerce):** Brinda soluciones de *full commerce* a las principales marcas de Argentina y América Latina. Desarrolla y gestiona e-shops, y aplica estrategias comerciales y de marketing para potenciar las ventas del canal.
- **DHL (Logística):** Ofrece soluciones de logística para segmentos pymes y empresas. Incluye servicios como almacenaje, transporte, distribución, aduana y otros.
- **Latinafy (Tienda de productos latinoamericanos):** Una plataforma que comercializa alimentos y otros productos que conforman la cultura

latinoamericana en diferentes países del mundo, incluida la Unión Europea, con sitios regionales para España e Italia.

- **Faire (Tienda de productos):** Similar a la anterior, vende productos en la web de más de 70.000 marcas independientes de diferentes industrias.

Como mencionamos anteriormente, pudimos relevar un caso similar a *Expand The World* que es Latindyl ([latindyl.com](https://latindyl.com)), que se presenta como “el Marketplace internacional B2B de Latinoamérica” y propone simplificar el comercio exterior para pymes, cuenten o no con experiencia previa. Al momento del presente trabajo se encuentra en etapa de preinscripción para interesados, aunque no está focalizada en un perfil de cliente específico como nuestra solución y también abarca proceso de importación.<sup>9</sup>



Latindyl es uno de los principales competidores de *Expand The World* que aún no fue lanzado.

Las fortalezas y debilidades que podemos encontrar entre *Expand The World* y lo que definimos como nuestros competidores, tal como los describimos anteriormente, podrían resumirse en el siguiente esquema:

<sup>9</sup> Latindyl está disponible en <https://latindyl.com/>

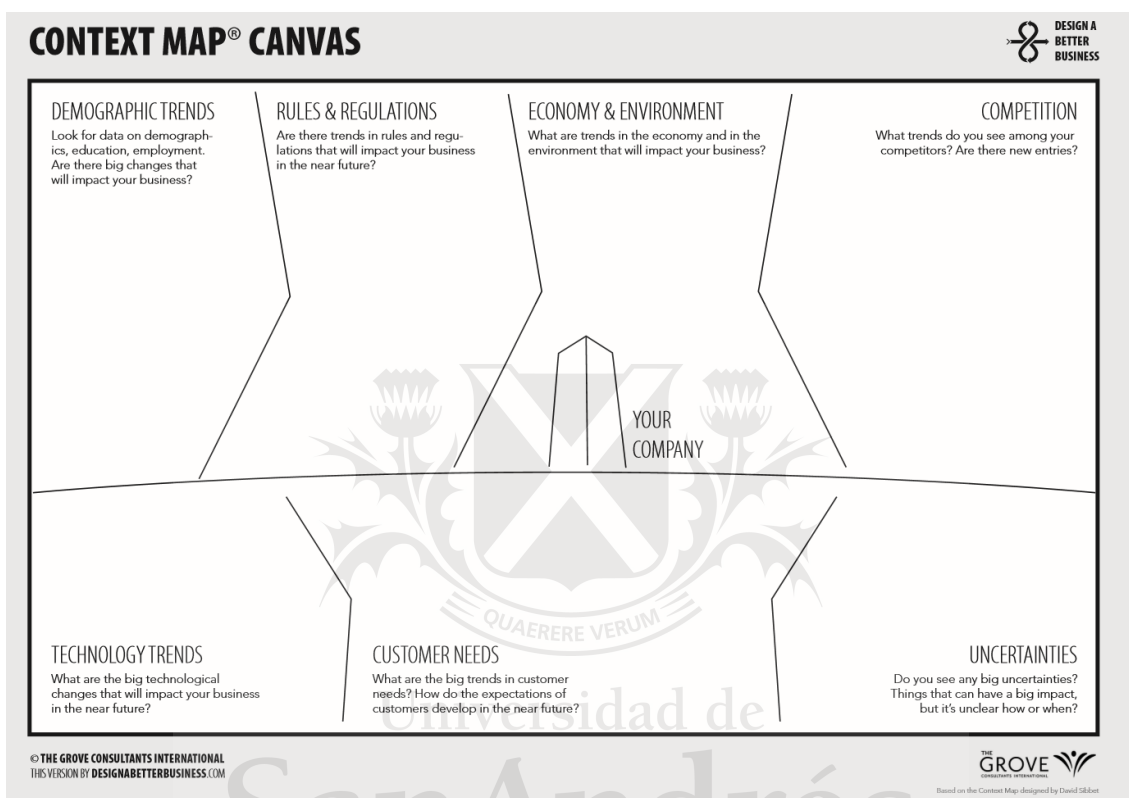
	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b><i>Expand The World</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Integración de diferentes soluciones en una sola</li> <li>● Acompañamiento al cliente en un proceso <i>end-to-end</i></li> <li>● Único interlocutor de cara al cliente para todo el proceso</li> <li>● Menor competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Requiere conocimientos y gestión en profundidad en diferentes áreas para cubrir el proceso</li> </ul>
<b>Competidores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Conocimiento en profundidad en un área específica del proceso</li> <li>● Años de experiencia y diversidad de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Oferta de un servicio parcial para la necesidad completa del cliente</li> <li>● Mayor competencia</li> </ul>

El análisis de este esquema nos permite diseñar estrategias con foco en las fortalezas internas y en el valor agregado por sobre otras soluciones del mercado, sin perder de vista los puntos fuertes de nuestros posibles competidores y nuestras debilidades para trabajar sobre ellas.



# Contexto

Para analizar el contexto en el que se desarrolla *Expand The World* utilizamos el Context Map Canvas, que nos permite **mirar el mercado en función de la demografía, la tecnología, la competencia y otras categorías.**



- **Tendencias demográficas (Demographic trends):** La población en el mundo está en crecimiento. Se esperan 9.700 millones de personas en el mundo para 2050 (hoy 7.763 millones de personas<sup>10</sup>), mientras que en la Argentina esta tendencia se mantiene, con un crecimiento de más de 6,5 millones de personas esperado para el año 2040<sup>11</sup>, concentrado en los segmentos de 0 a 39 años, lo que habla de una población joven aunque en menor porcentaje que lo reflejado en el censo 2010 (ver Anexo V). Esto significa un aumento considerable en la demanda de

<sup>10</sup> Proyección publicada por el Banco Mundial en Suzuki, E. (2019).

<sup>11</sup> Dato de población estimada para 2022 comparado con 2032 en Instituto Nacional de Estadística y Censos (2013).

alimentos a nivel global y la necesidad de inversiones para producir más alimentos sin comprometer los recursos naturales escasos.

- **Tendencias tecnológicas (Technology trends):** América Latina es una de las regiones con mayor crecimiento en el e-commerce. En la actualidad alcanza un 20% de desarrollo y las proyecciones de ventas a nivel global aumentarán un 24% para 2025.

El e-commerce tuvo un crecimiento del 63,3% con el inicio de la pandemia, que multiplicó por cinco las previsiones, según datos de eMarketer.<sup>12</sup>

Según un informe de Tiendanube, la facturación de los comercios online argentinos creció un 77% durante los primeros 3 meses de 2022, en comparación con el mismo período del año anterior.<sup>13</sup>

- **Reglas y regulaciones (Rules & regulations):** En la Argentina existen políticas y programas para incentivar la producción, comercialización y exportación de alimentos. Por ejemplo: el sello Alimentos Argentinos indica a aquellos que se elaboran en nuestro país, con protocolos específicos con una calidad diferenciada y que sean reconocidos por los consumidores<sup>14</sup>. Por otro lado, existen estudios e iniciativas del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca para la inserción de Argentina en mercados agroindustriales internacionales<sup>15</sup>. También se creó Exporta Simple, un Régimen de Exportación Simplificada que tiene por objetivo facilitar a los pequeños productores las operaciones de exportación con fines comerciales<sup>16</sup>.

Respecto a las relaciones comerciales con la Unión Europea, existe un principio de Acuerdo de Asociación entre el Mercosur y la Unión Europea, que en la actualidad se busca impulsar.<sup>17</sup>

---

<sup>12</sup> Antón, M. (2022, 23 de abril).

<sup>13</sup> Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de Argentina (2021b).

<sup>14</sup> Ídem (2021a).

<sup>15</sup> Ídem (2021b).

<sup>16</sup> Ministerio de Economía. Régimen Exporta Simple.

<sup>17</sup> Perfil.com (2022, 27 de abril).



- **Clima económico (Economy & environment):** El tipo de cambio favorece que alimentos y bebidas argentinos comercializados en el exterior generen mayores beneficios. La demanda internacional creciente de alimentos, sumada a la tendencia de consumo de productos de calidad y envasados en origen, contribuye positivamente a la exportación.
- **Necesidades del cliente (Customer needs):** Los clientes manifiestan que es una oportunidad para su crecimiento y expansión la demanda de alimentos y bebidas argentinos en el exterior, pero necesitan capacitación, *know-how*, estructura y tiempo con los que no cuentan por sí mismos. Valoran la posibilidad de contar con una solución *end-to-end* que vele por el proceso para convertirse en exportadores y en la gestión de e-commerce en plataformas menos conocidas por ellos (como Amazon).
- **Competencia (Competition):** En nuestro relevamiento no aparecen competidores directos, sino diferentes empresas que brindan servicios parciales, que podrían ser potencialmente socios estratégicos en el futuro. Su propuesta de valor no está enfocada en ser una solución *end-to-end* para una industria específica, como el caso de *Expand The World*.  
*Latindyl* es el competidor más directo que analizamos, un marketplace internacional B2B que propone simplificar el comercio exterior para pymes, aunque está en etapa de preinscripción para posibles clientes.
- **Incertidumbres (Uncertainties):** El comercio internacional de alimentos y bebidas plantea como desafío que el país importador abra su mercado desde el punto de vista sanitario, estableciendo las condiciones y requisitos que deberán cumplirse. En este sentido, cualquier cambio de regulación puede afectar el modelo de negocio, aunque las proyecciones indican que existen oportunidades en crecimiento.  
El análisis de las tendencias del contexto internacional es clave, aunque

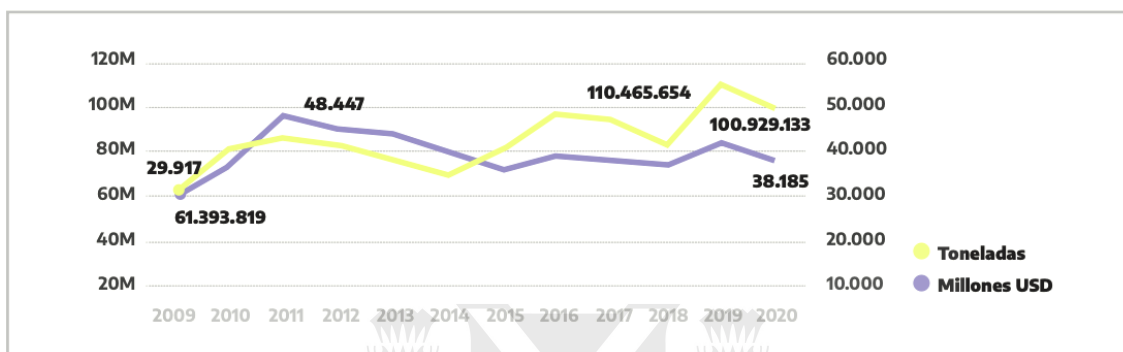
estamos atentos a otras situaciones que pueden ser menos previsibles, como modificaciones repentinas en el tipo de cambio y regulaciones a la exportación. Al momento de este trabajo, ya transitando por la salida de la pandemia de Covid 19 después de más de dos años, el impacto de la guerra en Ucrania sobre las cadenas de suministro de energía y de alimentos, significa un momento oportuno para la ratificación del acuerdo entre el Mercosur y la Unión Europea.



Universidad de  
**San Andrés**

# Industria

**La industria de alimentos y bebidas es una parte fundamental del desarrollo y de la identidad de nuestro país**, no sólo por el cultivo de materias primas sino también por la manufactura de productos para consumo directo y para proveer a otras industrias.



Evolución de las exportaciones agroindustriales de la Argentina (2009-2020). Fuente: Dirección Nacional de Relaciones Internacionales.<sup>18</sup>

La industria alimenticia no abarca sólo el rubro agrícola, también incluye la ganadería, la pesca y las empresas productoras de bebidas y alimentos, que se ocupan de la transformación de materias primas en productos para el consumo. Históricamente, **la Argentina tuvo un papel protagónico en el mundo por exportar un gran volumen de los alimentos que produce**, que en el período 2009-2020 representaron un 60% del total de envíos de nuestro país al exterior.<sup>19</sup>

La producción de alimentos comprende 15.000 empresas, de las cuales el 98% son pymes y representan el 41% de las exportaciones totales a más de 180 destinos y generan 400 mil puestos de trabajo formal en todo el país.<sup>20</sup>

Desde el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca se desarrollan diferentes espacios de acompañamiento desde el punto de vista productivo para impulsar la formación de capacidades en el territorio y así adaptar las estructuras a los

<sup>18</sup> Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de Argentina (2021b).

<sup>19</sup> Ídem.

<sup>20</sup> Ídem (2020a).

nuevos cambios tecnológicos, en los hábitos, requerimientos de los consumidores y las exigencias propias de los marcos regulatorios.<sup>21</sup>

En esta línea, el programa Alimentos Argentinos tiene por objetivo “promover y establecer condiciones que desarrollen competitividad en la producción de alimentos y la consolidación de Argentina como líder mundial en la producción y exportación de productos agrobioindustriales”.<sup>22</sup>

Este escenario pone a la **producción local de alimentos como una de las prioridades en el desarrollo económico del país, hoy enfocada también en conseguir un equilibrio entre lo económico, lo social y lo ambiental.**

Un rol importante es ocupado por las economías regionales distribuidas por todo el territorio que agregan valor en origen a los productos agropecuarios y generan un impulso favorable en el empleo y en el bienestar de la población local.

El futuro que se vislumbra para la industria alimentaria es que **las empresas de alimentos y bebidas deberán prepararse para la evolución de los comportamientos y actitudes de los consumidores en la próxima década.**

Las tendencias globales en esta industria señalan que las motivaciones para el comportamiento del consumidor son: bienestar, ambiente, tecnología, derechos, identidad y experiencias. Así es que demandarán alimentos y bebidas que tengan un sabor satisfactorio y precios asequibles.<sup>23</sup>

Los hábitos de consumo inspirarán a más personas a considerar los impactos ambientales y éticos de sus dietas. Los consumidores darán más prioridad a las plantas entre sus alimentos, ya que pensarán en la salud del planeta como lo hacen con la suya.<sup>24</sup>

En este sentido, **el origen de los alimentos y la autenticidad de la materia prima serán aspectos prioritarios**, por lo que las empresas locales de alimentos y bebidas deberán estructurar su oferta en función de este escenario y adoptar sistemas y certificaciones que aseguren la calidad y los requerimientos que demanda el mercado.

---

<sup>21</sup> Idem.

<sup>22</sup> Idem (2021a).

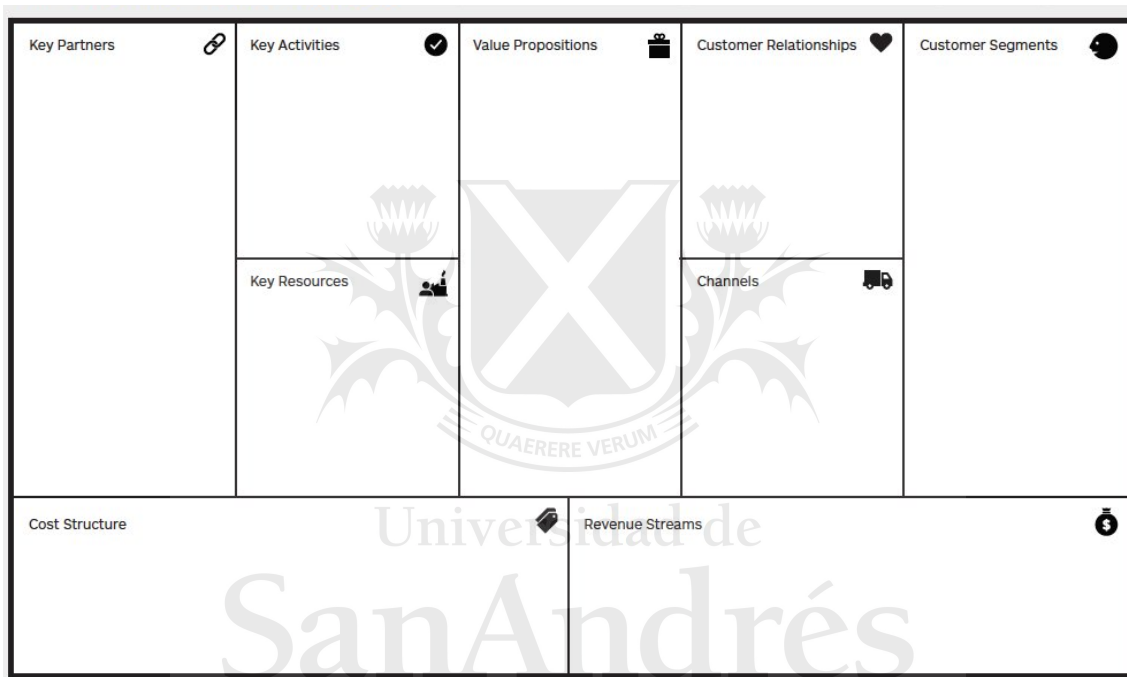
<sup>23</sup> Mintel. Tendencias globales en alimentos y bebidas 2030.

<sup>24</sup> Idem.

# Modelo de negocios

## Business Model Canvas

A continuación describiremos el modelo de negocios de *Expand The World* siguiendo el Business Model Canvas (Osterwalder, 2010), que nos permite ordenar gráficamente los diferentes aspectos que muestran cómo se estructura nuestro proyecto.



- **Propuestas de valor (value propositions):**
  - Servicio *end-to-end*: desde la investigación del mercado y el diseño de la estrategia de inserción hasta la gestión de las ventas en la tienda oficial en línea.
  - Solución especializada en alimentos y bebidas producidos en la Argentina para la exportación.
  - Equipo especializado en comercio internacional, e-commerce, ventas, marketing y comunicación, y regulaciones de la industria de alimentos y bebidas.

El diseño de la propuesta de valor específica de *Expand The World* se realizará a partir del contacto y análisis focalizado en la necesidad del cliente. El equipo especializado en cada una de las áreas requeridas para insertar al cliente en el mercado internacional diseñará el alcance de la solución para cada cliente en particular, dentro de la gama de servicios ofrecidos por nosotros y poniendo el relacionamiento con el cliente en el centro.

- **Relaciones con los clientes (customer relationships):**

El relacionamiento con los clientes constituye uno de los principales atributos de la propuesta de valor. *Expand The World* pretende constituirse como el único o más importante punto de contacto del cliente frente a todas sus necesidades para convertirse en exportador y gestionar el día a día de la venta de sus productos en el mercado internacional. El punto fuerte de la relación estará en que seremos quienes brindemos todo el asesoramiento y las soluciones ante las dificultades y miedos que se le presenten.

- **Segmentos de clientes (customer segments):**

- Pequeñas y medianas empresas que producen alimentos y bebidas en la Argentina con vencimiento a largo plazo, excepto refrigerados y bebidas alcohólicas, y pretenden acceder al mercado internacional en la Unión Europea.

- **Actividades clave (key activities):**

- Estudios de mercado.
- Gestión de trámites legales e impositivos para exportar.
- Gestión de e-commerce.
- Marketing y posicionamiento de marca/productos.

- **Socios clave (key partners):**

- Marketplaces: sitios web líderes en los que se comercializarán los productos de los clientes (como Amazon y otros).

- Logística internacional: soluciones de transporte, distribución y almacenamiento de productos.
- Pagos en línea: procesadores de pagos internacionales (como PayPal y otros).
- Especialistas legales/impositivos: socios dedicados al registro de marca y trámites generales de exportación.
  
- **Recursos clave (key resources):**
  - Tecnológicos: desarrollo de sitio web propio, presencia en redes sociales y otras plataformas, marketplaces.
  - Humanos: comercial, marketing, legal, relación con proveedores.
  
- **Canales (channels):**
  - Sitio web *Expand The World* ([www.etw.com.ar](http://www.etw.com.ar)).
  - Redes sociales.
  - Contacto directo de ejecutivos comerciales (teléfono, correo electrónico, visitas, ferias y eventos).
  - Ferias y eventos relevantes en la industria.
  
- **Estructura de costos (cost structure):**
  - Marketing: desarrollo y actualización de sitio web, mailing, campañas de difusión, producción de contenidos y otras acciones de marketing y comunicación.
  - Salarios: sueldos de los colaboradores.
  - Captación de clientes: comisiones y beneficios por la adquisición de clientes.
  - Actividades: participación y organización de eventos de interés para clientes.
  
- **Líneas de ingresos (revenue streams):**
  - Alta del cliente: pago inicial (setup).
  - Pago recurrente: pago mensual (fee).
  - Comisión por ventas.

## Modelo de ingresos y pricing propuesto

El modelo de ingresos de *Expand The World* estará basado inicialmente en tres grandes vías:

- **Alta del cliente (setup):** pago inicial que realizará el cliente al momento de contratar nuestros servicios. Definimos incluir en esta instancia el diagnóstico y análisis de la empresa, el mercado de destino, sus oportunidades y los pasos a seguir para su garantizar su operación en el mercado internacional. En nuestro MVP, establecimos que será de **\$1000 dólares por única vez.**

Los gastos asociados a los diferentes trámites legales, comerciales, impositivos y otros aranceles quedarán a cargo del cliente y no están incluidos en el alta.

Cada tipo de cliente requerirá un servicio diferenciado que se establecerá en el diagnóstico inicial.

- **Pago recurrente (fee):** pago mensual que incluye la gestión de la tienda oficial en línea, el asesoramiento permanente y la identificación y puesta en marcha de nuevas oportunidades de crecimiento para el cliente. Este ingreso está definido inicialmente en **\$500 dólares por mes** y se comienza a cobrar con el inicio de las operaciones.
- **Comisión por ventas:** será el porcentaje del precio final de venta al público que nos quedará como comisión. Aplicará sobre los productos vendidos a través de la tienda oficial en línea que gestionaremos para el cliente en el exterior. Inicialmente será de un **8%**.

De esta manera queda definido el modelo de ingresos que diseñamos para nuestra etapa inicial, aunque dado que nos proponemos constituirnos como una solución *end-to-end* para nuestros clientes, la propuesta de valor atenderá cada caso en particular, **pudiendo ampliar nuestra oferta de servicios en la medida en que vayamos profundizando nuestro conocimiento y análisis de resultados durante la operación.**



# Go to Market Plan

*Expand The World* tiene como propósito la captación de clientes que, tal como mencionamos en puntos anteriores, sean productores argentinos de alimentos y bebidas con vencimiento a largo plazo y tengan interés de exportar sus productos a mercados de la Unión Europea.

En este sentido, es que **la estrategia Go to Market no estará apoyada en canales masivos**, dado que éstos no aplican al perfil de cliente que definimos y al alcance que esperamos que tenga la solución.

Tal es así, que nuestro plan de acción para transmitir la propuesta de valor de *Expand The World* a la audiencia adecuada, seguirá las siguientes etapas del funnel de marketing.

## 1. Get

El objetivo de esta etapa es generar **conocimiento de marca** a los posibles clientes para atraerlos a considerar y, en consecuencia, a contratar los servicios de *Expand The World* para las necesidades de su negocio.

Entre las acciones que planificamos para alcanzar el éxito en esta instancia están las siguientes:

- Participación en ferias y otros eventos con la presencia de emprendedores y pequeñas y medianas empresas productoras de alimentos y bebidas.
- Publicaciones en revistas de interés para la industria.
- Charlas y eventos para emprendedores y referentes de empresas de interés.
- Promoción a través de Google Ads en la red de búsqueda para aquellos interesados en servicios como los que ofrece *Expand The World*.
- Contacto directo por parte de ejecutivos comerciales con potenciales clientes.



Las ferias y eventos son un espacio para generar conocimiento de marca a los posibles clientes.

## 2. Keep

Con el fin de mantener a los clientes y asegurarles su experiencia con *Expand The World*, cabe reiterar que el foco de la propuesta de valor está en constituirnos como **el único punto de contacto para las múltiples necesidades** que involucra el convertirse en exportador y la gestión cotidiana de la tienda oficial en línea en el mercado internacional.

En este sentido, es que las principales acciones a desarrollar en esta instancia son las siguientes:

- Envío de e-mails con contenido dirigido para el cliente, información sobre soluciones, casos de estudio, noticias relevantes para la industria, entre otros.
- Encuentros frecuentes con los ejecutivos de *Expand The World* para seguimiento permanente del negocio del cliente.
- Organización de actividades de interés.

## 3. Grow

En esta etapa esperamos generar el **compromiso de nuestros clientes**, entendiendo que se encuentren altamente conformes con el servicio de *Expand The World* y pueden ser **embajadores de nuestra solución**. Pretendemos que ellos mismos compartan su experiencia como caso de éxito con otros emprendedores y pequeñas y medianas empresas de la industria.

Por nuestra parte, algunas de las acciones que realizaremos para propiciar este intercambio son las siguientes:

- Organización y participación en actividades que propicien el intercambio de experiencias entre emprendedores y empresas.
- Generación de contenidos para distribuir en formato digital y físico a partir de casos de éxito de clientes.

## Escalabilidad

Entendemos que el negocio de *Expand The World* es fácilmente escalable debido a tres factores fundamentales:

- En la Argentina existen aproximadamente 14.700 pymes que producen alimentos y bebidas y podrían estar dentro del universo posible de clientes de *Expand The World* para expandirse al mercado internacional.
- La definición de la Unión Europea como región de destino para la exportación, cuenta con numerosos países/mercados que podrían cubrirse, de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes.

Entendemos que la existencia de reglamentaciones comunes entre países de dicho territorio, permite ampliar las operaciones con mayor facilidad.

- El crecimiento de la demanda de alimentos y particularmente la puesta en valor del origen y la calidad de los mismos, tal como explicamos anteriormente, representa una proyección en aumento para la venta de estos productos en el mercado internacional.

El foco para escalar el negocio de *Expand The World* estará puesto principalmente en **el incremento de ventas y en el ingreso de nuestros clientes ya existentes a nuevos mercados**, por encima del aumento en el total de pymes a las que prestaremos servicios.

Apostamos a priorizar la **adquisición de clientes cuyos productos tengan las mejores oportunidades de comercialización** y de ingreso a nuevas regiones dentro de la Unión Europea.

**La escalabilidad no está orientada a constituirnos como una solución masiva**, sino en brindar un servicio personalizado y especializado en las necesidades de cada cliente, y de esta forma maximizar las oportunidades de expansión del mismo.

## Costo de Adquisición de Clientes (CAC) y Customer Lifetime Value (CLV)

Para estimar el **Costo de Adquisición de Clientes (CAC)** definimos un presupuesto anual, definido en base a un porcentaje del presupuesto de salarios, marketing, viajes y eventos, que será destinado a la captación de nuevos clientes (ver Anexo III).

Desde este total asignado y el número de nuevos clientes proyectados para los primeros cinco años de *Expand The World*, surge un CAC decreciente, que inicia en un estimado de **\$15.733 dólares** americanos en el primer año a \$6136 en el quinto.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Presupuesto CAC anual</b>	\$48.600	\$42.900	\$55.460	\$68.336	\$76.107
<b>Nuevos clientes</b>	3	3	4	6	10
<b>CAC</b>	\$15.733	\$14.300	\$13.865	\$11.389	\$7.611

Valores expresados en dólares americanos.

Con respecto a la estimación del **Customer Lifetime Value (LTV)**, consideramos que nuestros clientes tendrán una permanencia de al menos cinco años. Dada la naturaleza de los servicios de *Expand The World*, proyectamos contratos de largo plazo para garantizar los resultados y la expansión en el mercado internacional esperados.

Para calcular el LTV tenemos en cuenta el ingreso promedio por cliente en cada uno de los primeros cinco años. Cabe remarcar que proyectamos que cada cliente tendrá un incremento de ventas del 7% mensual, por lo cual los ingresos por comisiones de *Expand The World* aumentan en la medida en que lo hace la facturación del cliente (ver Anexo III).

Siguiendo esta línea es que estimamos que cada cliente representará un LTV de **\$285.496 dólares**, considerando la suma de los ingresos promedio por cliente en los primeros cinco años.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Total clientes</b>	3	6	10	16	26
<b>Total facturación clientes</b>	\$843.162	\$2.590.623	\$5.834.577	\$13.140.534	\$29.594.979
<b>Total ingresos ETW</b>	\$80.953	\$239.750	\$516.766	\$1.132.743	\$2.498.098
<b>Ingreso promedio por cliente</b>	\$26.984	\$39.958	\$51.677	\$70.796	\$96.081
<b>LTV (5 años)</b>	\$285.496				

Valores expresados en dólares americanos.

Universidad de  
**San Andrés**

# Recursos, procesos y plan operativo del negocio

## Recursos clave


Dada la naturaleza del servicio propuesto por *Expand The World* podemos establecer que los recursos clave son los siguientes:

- **Tecnológicos:**

- **Medio propio:** La principal plataforma de presentación y comunicación de la solución es el sitio web, disponible en [www.etw.com.ar](http://www.etw.com.ar). Es el medio fundamental en el que se pone a la vista del público la propuesta de valor principal, el proceso de trabajo, casos de éxito y formulario de contacto para la generación de leads.
- **Medios de terceros para difusión:** *Expand The World* tendrá presencia en otras plataformas como redes sociales y utilizará campañas de mailing para dar a conocer sus soluciones a clientes y pymes interesadas en contratar los servicios.
- **Marketplaces:** Desde *Expand The World* gestionaremos las tiendas oficiales de nuestros clientes en el mercado de destino en marketplaces líderes, como Amazon.


SERVICIOS

## ¿Qué hacemos?




**Estrategia**

Analizamos oportunidades y diseñamos tu estrategia de inserción en el mercado internacional.




**Comercio cross border**

Ayudamos a tu empresa en los procesos comerciales, impositivos y operativos en el exterior.



**Marketplaces y puntos de venta**





Creamos tus canales de comercialización online y offline en mercados globales.



**Gestión de productos**

Administramos tu catálogo y gestionamos las ventas.

CON EL APOYO DE:

PROCESO DE TRABAJO

## ¿Cómo lo hacemos?

**1**

**Diagnóstico**

El primer paso para conocer tu empresa, tus productos y competidores.

**2**

**Estrategia**

Construimos tu estrategia global. Aseguramos los requisitos legales, comerciales e impositivos para operar.

**3**

**Desembarco digital**

Creamos tu sitio web institucional y tu tienda oficial en Amazon. Posicionamos tu marca en la mente de tus consumidores.

**4**

**Puntos de ventas**

Buscamos posibles clientes y negociamos las condiciones comerciales.

**5**

**Seguimiento**

Administramos las ventas y gestionamos la distribución de tus productos.

El sitio web es la principal plataforma de presentación de la propuesta de valor de *Expand The World*.

- **Humanos:** El otro grupo de recursos clave de *Expand The World* son las personas. Involucra a los ejecutivos comerciales y de operaciones, especialistas en marketing, administración, legales y relacionamiento con proveedores. Cabe destacar en este punto que la estrategia de adquisición de clientes está focalizada en el contacto personal de nuestros ejecutivos con posibles interesados en los servicios que ofrecemos.



## Actividades clave

Las actividades clave comprenden todas las soluciones que brindamos. En conjunto constituyen el principal atributo de la propuesta de valor y podemos resumirlas de la siguiente manera:

- **Estudios de mercado:** Analizamos el mercado de destino para garantizar la mejor inserción de los productos de nuestros clientes en el mismo. Es el diagnóstico inicial para diseñar una estrategia exitosa del servicio.
- **Gestión de trámites legales e impositivos para exportar:** Comprende la gestión y el cumplimiento de todos los requisitos necesarios para que nuestros clientes operen en el mercado internacional.
- **Gestión de e-commerce:** Creación, configuración y administración de productos y ventas en la tienda oficial en línea de nuestros clientes en plataformas líderes, como Amazon.
- **Marketing y posicionamiento de marca/productos:** Acciones para posicionar la marca y los productos de nuestros clientes en el mercado de destino y aumentar sus ventas.

## Procesos clave

El proceso clave de los servicios prestados por *Expand The World* es el flujo de trabajo que hacemos con nuestros clientes, que consta de cinco etapas sucesivas y son las siguientes:

1. **Diagnóstico:** Esta etapa es el primer paso para conocer la empresa cliente. Analizamos su producto, modelo de negocio y oportunidades de inserción en el mercado internacional. Además estudiamos el país de destino, la demanda potencial que presenta para esta oferta específica y sus posibles competidores.
2. **Estrategia:** Una vez finalizado el diagnóstico inicial, tenemos el punto de partida para el diseño de la estrategia de comercialización y



posicionamiento en el nuevo mercado, que encaramos durante esta etapa. Además, nos aseguramos del cumplimiento de todos los requisitos legales, comerciales e impositivos para que nuestro cliente pueda iniciar las operaciones.

3. **Desembarco digital:** Creamos del sitio web y tienda oficial de nuestro cliente en Amazon y/u otros marketplaces líderes en el mercado para el producto. Además, diseñamos el posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores con el inicio de las operaciones.
4. **Puntos de ventas:** Una vez iniciadas las ventas de los productos en línea, diseñamos una cuarta etapa como adicional para ampliar las oportunidades de crecimiento de nuestro cliente en el mercado de destino. Ofrecemos la búsqueda y negociación de condiciones comerciales con distribuidores locales para alcanzar nuevos canales y puntos de venta.
5. **Seguimiento:** La quinta y última etapa consiste en la administración de las ventas, la gestión de la distribución de tus productos y la búsqueda permanente de nuevas oportunidades de negocio para el cliente. El objetivo de esta instancia es maximizar el alcance y conocimiento de la marca y el producto para aumentar los ingresos.

Universidad de  
**San Andrés**

# Implementación del negocio

El primer paso para la puesta en marcha del negocio será la creación de una **Sociedad por Acciones Simplificada (SAS)** para iniciar las operaciones en la Argentina.

Este momento estará acompañado de la **registración de la marca y de la publicación oficial del sitio web [www.etw.com.ar](http://www.etw.com.ar) y las redes sociales LinkedIn, Instagram y Facebook**, que garantizan la existencia de la solución para el público en general.

A partir del trabajo en conjunto con Natans Berries, ya mencionado con anterioridad, es que abordaremos la adquisición de los primeros clientes. Sólo a los fines de iniciar este camino, es que definimos tres grupos de clientes en relación con el precio final de venta estimado de su producto:

- **Cliente A:** \$6 dólares (por ejemplo: especias, maní, condimentos, enlatados)
- **Cliente B:** \$9 dólares (por ejemplo: mermeladas, dulces, miel)
- **Cliente C:** \$12 dólares (por ejemplo: aceite de oliva, yerba mate)

La proyección es adquirir un primer cliente tipo A en el mes 3, un cliente de tipo B en el mes 5 y un cliente de tipo C en el mes 7, para cerrar el primer año con tres clientes.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Clientes A	1	2	4	6	9
Clientes B	1	2	3	5	9
Clientes C	1	2	3	5	8
Total clientes	3	6	10	16	26

La adquisición inicial de clientes será movilizada por la participación en ferias y otros eventos de la industria, la promoción a través de Google Ads en la red de búsqueda y el contacto directo por parte de ejecutivos comerciales con potenciales clientes.

La expectativa es alcanzar **un total de 26 clientes a los cinco años desde la implementación del negocio**. La estrategia fundamental es brindar un servicio a un número limitado de empresas, no masivo, y potenciar el crecimiento de cada una de ellas, tanto en ventas totales como en el acceso a nuevos mercados en el mundo.

Así es que nos imaginamos un crecimiento en ventas de unidades de productos de la siguiente manera:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Total unidades vendidas</b>	102.649	302.054	680.283	1.532.128	3.450.647
<b>Total facturación clientes</b>	\$843.162	\$2.590.623	\$5.834.577	\$13.140.534	\$29.594.979

De este modo es que pretendemos que **nuestros clientes alcancen una facturación de \$29,6 millones de dólares anuales** en el quinto año de operaciones, equivalentes al **13% del valor total de las exportaciones argentinas a la Unión Europea** en aquellas categorías de productos que forman parte de nuestro perfil de cliente.

Universidad de  
**San Andrés**

# Equipo emprendedor

*Expand The World* comenzará a operar con su equipo emprendedor, compuesto por dos fundadores y socios en partes iguales, acompañados por un grupo de profesionales que aportan sus sólidos conocimientos y experiencias en los campos de su expertise.

- **Rodrigo Picotti (socio fundador):** Lic. en Comunicación Social, especialista en Marketing y Comunicación Digital. Tendrá a su cargo la estrategia digital, la creación y posicionamiento de la marca, y los pasos a seguir en las áreas marketing y producto. De perfil *farmer*, quien mantiene los clientes, busca su fidelización e intenta generar nuevas ventas y el crecimiento de cada uno de ellos.
- **Agustín Macchiavello (socio fundador):** Lic. en Administración de Empresas, especialista en e-commerce y Customer Growth. Tendrá a su cargo la estrategia global, las negociaciones comerciales, el alta de clientes y puntos de venta, y la gestión del equipo y las operaciones comerciales. De perfil *hunter*, aquel que sale a buscar nuevos negocios, que genera entradas incrementales, que trae nuevos clientes y que diseña la expansión a nuevos mercados.

Los colaboradores de *Expand The World* están divididos en dos grandes grupos:

- **Staff:** fundadores y las áreas de administración, marketing, legales, comercio internacional, capital humano, expansión y relación con proveedores.
- **Ejecutivos comerciales:** adquisición de clientes y operaciones vinculadas a la gestión de ventas.

Así es que proyectamos un crecimiento de ambos **desde 5 personas en el inicio del emprendimiento hasta 26 colaboradores al finalizar el quinto año** de operaciones.

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Staff</b>	5	8	10	15	20
<b>Ejecutivos comerciales</b>	1	1	2	3	6
<b>Total</b>	6	9	12	18	26



Universidad de  
**San Andrés**

## Contexto macro y microeconómico

El sector agroindustrial es una parte fundamental para el desarrollo de la Argentina y el ingreso de divisas. El país exportó al mundo un promedio anual de 40.000 millones de dólares entre 2009 y 2020, un 60% de ese total corresponde a este sector. El balance es ampliamente superavitario, ya que las importaciones de estos productos rondaron los 2.400 millones de dólares por año.<sup>25</sup>

Las tendencias globales muestran que **existen nuevas oportunidades para la inserción de alimentos argentinos en mercados exigentes que buscan productos de calidad.**

Las proyecciones para las próximas décadas, realizadas por organismos como Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), la Organización Mundial del Comercio (OMC), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), indican que en 2050 se requerirá un 50% más de alimentos, forraje y biocombustible que en 2012 para satisfacer la demanda global.

En este escenario, dos tercios de la población vivirá en ciudades por lo que se requerirá que los alimentos puedan ser procesados, transportados, almacenados y distribuidos con mayor facilidad.

Además, se prevé que se profundizarán los cambios en los patrones de consumo y las personas seremos cada vez más exigentes al momento de tomar decisiones de compra, en las que cobrarán más valor la calidad y el proceso de producción de los alimentos.

Paralelamente, la reciente invasión de las tropas rusas a Ucrania impulsó que la comunidad internacional busque reacomodarse para hacer frente a las consecuencias de la guerra. En este sentido, la Unión Europea no es la excepción y, frente a la crisis de alimentos y energía, se busca lograr avances para la ratificación del acuerdo con el Mercosur. Este tratado de libre comercio entre ambos bloques está desde hace dos años en el Parlamento Europeo, con

---

<sup>25</sup> Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de Argentina (2021b).

Francia encabezando el rechazo, aunque quienes están a favor consideran que se trata de “una oportunidad histórica” que beneficiaría a ambas partes.<sup>26</sup>

Por otra parte, si hablamos de calidad de productos argentinos para el mundo, el sello Alimentos Argentinos, impulsado por la Dirección Nacional de Alimentos y Bebidas, es una certificación que garantiza a los consumidores aquellos alimentos que son producidos en nuestro país, que cumplen protocolos específicos, que poseen una calidad diferenciada y pueden ser identificados con claridad<sup>27</sup>. Esto constituye un atributo adicional que permite posicionarlos ante los consumidores que exigirán estándares cada vez más altos.

En la Argentina, el comercio *crossborder* se vislumbra como una gran oportunidad, apoyado por el uso de internet y de las aplicaciones móviles para transaccionar, que permiten que las fronteras geográficas sean cada vez más difusas.

En el marco del último eCommerce Day, el principal evento para la difusión, promoción y reflexión sobre el comercio electrónico en el país, el presidente del eCommerce Institute, Marcos Pueyrredón, sostuvo que no hay limitaciones en el país, más allá de las clásicas que todas tienen todas las naciones y del desconocimiento por parte de los comerciantes.<sup>28</sup>

"Hoy cualquier pyme o comercio puede salir de Argentina, el tema es que no hay cultura y ronda mucho desconocimiento. Hay muchas empresas que hoy lo hacen, por eso nosotros estamos levantando la bandera del *crossborder* porque es el futuro", enfatizó el ejecutivo.<sup>29</sup>

En esta línea es que consideramos que **existe un contexto favorable para aquellas soluciones que, del mismo modo en que se lo propone *Expand The World*, propicien el desembarco de empresas y emprendedores locales en el mercado internacional de alimentos, haciendo foco en la calidad de la producción argentina.**

---

<sup>26</sup> Goyret, L. (2022, 16 de junio).

<sup>27</sup> Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de Argentina (2021a).

<sup>28</sup> Weiss Auberdiac, P. (2022, 26 de agosto).

<sup>29</sup> Ídem.

# Modelo económico

El modelo de ingresos de *Expand The World* está sostenido por tres vías principales:

- **Alta del cliente:** al contratar los servicios, el cliente realiza un pago inicial (setup), en el momento del MVP definido en \$1.000 dólares por única vez, que incluye un primer diagnóstico de la empresa, las oportunidades de expansión en el mercado internacional y el asesoramiento en todos los trámites requeridos para operar en el exterior.
- **Pago recurrente:** durante la permanencia del cliente con los servicios de *Expand The World*, el cliente realiza un pago recurrente mensual (fee), inicialmente establecido en \$500 dólares. Incluye el asesoramiento y acciones permanentes para potenciar las oportunidades de negocio y el acceso a nuevos mercados y canales de comercialización.
- **Comisión por ventas:** el cliente paga una comisión por las ventas realizadas en el exterior. Esto incluye la gestión de la tienda oficial en línea y el posicionamiento de la marca y el producto para incrementar las ventas y ampliar el mercado. Para el MVP, la comisión fue definida en un 8% del precio final de venta del producto.

El modelo de negocios está orientado a **brindar una propuesta de valor que haga foco en las necesidades específicas de cada cliente para potenciar al máximo las oportunidades de crecimiento en el exterior**. Apuntamos a una estructura con un número reducido de clientes, dentro del perfil definido, que alcancen un incremento sostenido de ventas.

Nuestro target serán **pequeñas y medianas empresas y emprendedores que producen alimentos y bebidas en la Argentina con vencimiento a largo plazo**, excluyendo refrigerados y bebidas alcohólicas, que tienen intención de



acceder al mercado internacional, pero consideran que no cuentan con la estructura y el *know-how* necesario para hacerlo.

Al momento de la adquisición de clientes, es un aspecto clave el análisis del producto y de la demanda del mismo en el mercado de destino para asegurar la sostenibilidad de este modelo.

Como mencionamos con anterioridad, **esperamos cerrar el primer año de operaciones con tres clientes**, incorporados en los meses 3, 5 y 7, y al finalizar el quinto año alcanzar los 26.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Total clientes</b>	3	6	10	16	26

Los canales para la captación de nuevos clientes serán fundamentalmente la participación en ferias y otros eventos de la industria, la promoción a través de Google Ads en la red de búsqueda y el contacto directo por parte de ejecutivos comerciales con potenciales clientes.

Para alcanzar este objetivo, nos basamos en la siguiente proyección de presupuesto para los primeros cinco años en tres ítems generales:

- **Salarios:** incluye el total de los salarios de los colaboradores.
- **Marketing:** incluye todas las acciones de marketing para la adquisición de clientes, el posicionamiento de la marca y la inversión en el desarrollo de los canales de comunicación propios (sitio web, redes sociales, mailing) y otras formas de publicidad.
- **Viajes:** incluye los viajes para el relacionamiento con los clientes, captación de nuevos y otras necesidades de gestión presencial.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Salarios</b>	\$70.000	\$108.000	\$140.000	\$210.000	\$295.000
<b>Marketing</b>	\$30.000	\$39.000	\$50.700	\$65.910	\$85.683
<b>Viajes</b>	\$8.400	\$10.500	\$13.125	\$16.406	\$20.508

Valores expresados en dólares americanos.

El aumento del presupuesto en Marketing fue definido en un 30% anual y en Viajes de un 25% por año, para acompañar el crecimiento del negocio. Más adelante haremos foco en el criterio aplicado para el número de empleados.

El costo de adquisición de clientes fue definido en base a un presupuesto conformado por un porcentaje del total de Salarios, Marketing y Viajes. Es decir, por la porción de dedicación de estos para la incorporación de nuevos clientes.

	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
<b>Salarios</b>	\$70.000	40%	\$108.000	25%	\$140.000	25%	\$210.000	20%	\$295.000	15%
<b>Marketing</b>	\$30.000	50%	\$39.000	30%	\$50.700	30%	\$65.910	30%	\$85.683	30%
<b>Viajes</b>	\$8.400	50%	\$10.500	40%	\$13.125	40%	\$16.406	40%	\$20.508	30%
<b>Total</b>	\$47.200		\$42.900		\$55.460		\$68.336		\$76.107	
<b>Nuevos clientes</b>	3		3		4		6		10	
<b>CAC</b>	\$15.733		\$14.300		\$13.865		\$11.389		\$7.611	

Valores expresados en dólares americanos.

Como puede verse, estimamos destinar un porcentaje menor de presupuesto cada año para la adquisición de clientes y que el costo de incorporar a cada uno sea decreciente. Como ya mencionamos, nuestra prioridad estará en potenciar a cada uno de los clientes por encima de la adquisición de nuevos.

La principal variable del modelo económico es el **total de productos vendidos por nuestros clientes en el exterior, dado que el mayor porcentaje de ingresos proviene de las comisiones por ventas**. Las mismas serán de un 8% sobre el precio final.

En esta instancia del proyecto, estimamos un crecimiento de un 7% por mes en cantidad de unidades vendidas durante los primeros cinco años, lo que se traduce en la siguiente proyección:

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Productos vendidos</b>	102.649	302.054	680.283	1.532.128	3.450.647
<b>Facturación clientes</b>	\$843.162	\$2.590.623	\$5.834.577	\$13.140.534	\$29.594.979
<b>Setup inicial</b>	\$3.000	\$3.000	\$4.000	\$6.000	\$10.000
<b>Fee</b>	\$10.500	\$29.500	\$46.000	\$75.500	\$120.500
<b>Comisiones</b>	\$67.453	\$207.250	\$466.766	\$1.051.243	\$2.367.598
<b>Total ingresos</b>	\$80.953	\$239.750	\$516.766	\$1.132.743	\$2.498.098

Valores expresados en dólares americanos.

Cabe aclarar que para este cálculo consideramos tres tipos de clientes estándar, de acuerdo con el precio unitario estimado de venta al público de sus productos: el tipo A de \$6 dólares, el B de \$9 dólares y el C de \$12 dólares, que tienen un peso diferenciado en la composición de las ventas.

El horizonte de permanencia de los clientes de *Expand The World* es de cinco años, dada la naturaleza del servicio brindado pretendemos generar contratos de al menos ese período.

Así es que **estimamos un Lifetime Value (LTV) de \$285.496 dólares por cliente en los primeros cinco años de operaciones**. Este dato surge de la suma de los ingresos promedio que pretendemos obtener por cada cliente para cada año en esta proyección.

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Total ingresos</b>	\$80.953	\$239.750	\$516.766	\$1.132.743	\$2.498.098
<b>Total clientes</b>	3	6	10	16	26
<b>Ingresos promedio por cliente</b>	\$26.984	\$39.958	\$51.677	\$70.796	\$96.081
<b>LTV</b>	\$285.496				

Valores expresados en dólares americanos.

Respecto al número de empleados de staff que proyectamos para garantizar el desarrollo del negocio será de 5 durante el primer año hasta alcanzar los 20 en el quinto año.

La cantidad de ejecutivos destinados a la adquisición y gestión de operaciones de clientes será calculado en función de la cantidad de clientes totales de *Expand The World*. En el primer año, cada colaborador estará a cargo de 10 cuentas, mientras que en el quinto año ese número descenderá a cinco. Esto es así porque, como ya mencionamos con anterioridad, esperamos que cada cliente tenga un crecimiento propio que demande mayor gestión y, en consecuencia, proporcione mayores ingresos.

De este modo es que la evolución de cantidad de empleados se proyecta de la siguiente manera:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Total clientes</b>	3	6	10	16	26
<b>Cantidad de cuentas por ejecutivo</b>	10	8	7	6	5
<b>Ejecutivos comerciales</b>	1	1	2	3	6
<b>Staff</b>	5	8	10	15	20
<b>Total empleados</b>	6	9	12	18	26

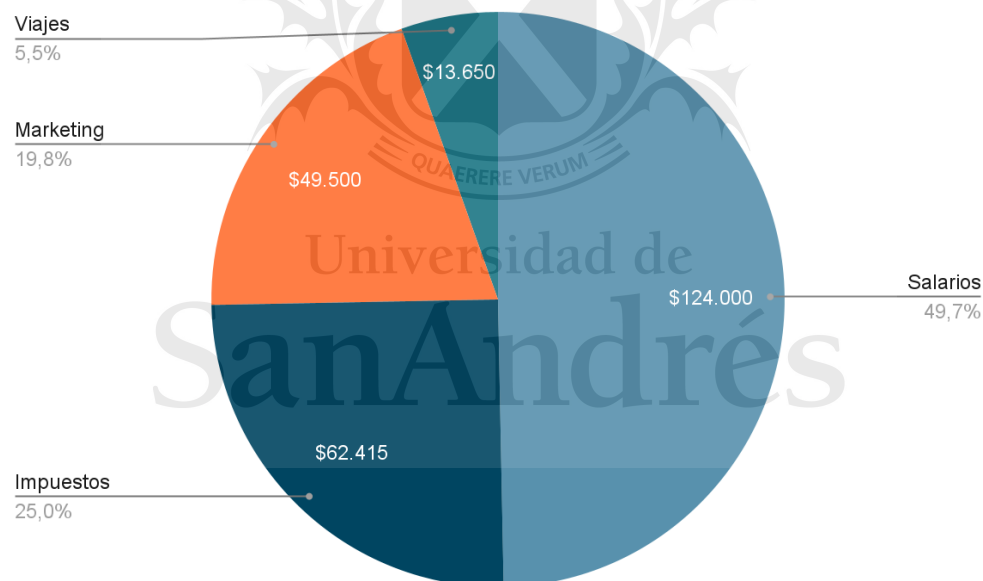
Con este modelo económico es que esperamos que el negocio de *Expand The World* alcance **la rentabilidad a partir del segundo semestre del segundo año de operaciones**, tal como detallaremos en el punto siguiente de este trabajo.

## Requerimientos de inversión y viabilidad financiera del negocio

La inversión inicial requerida para el proyecto es de **\$72.000 dólares**, que serán destinados a la constitución de la compañía, el lanzamiento de la marca, el desarrollo de las plataformas propias (sitio web, redes sociales, otros), la adquisición de los primeros clientes, otras acciones de marketing y eventos, y el sostenimiento de las operaciones durante los 18 primeros meses.

Estimamos que *Expand The World* comience a **generar ingresos a partir del tercer mes y sea rentable a partir del séptimo mes del segundo año** (ver Anexo II).

La distribución de costos de los primeros 18 meses de operaciones pueden graficarse de la siguiente manera:



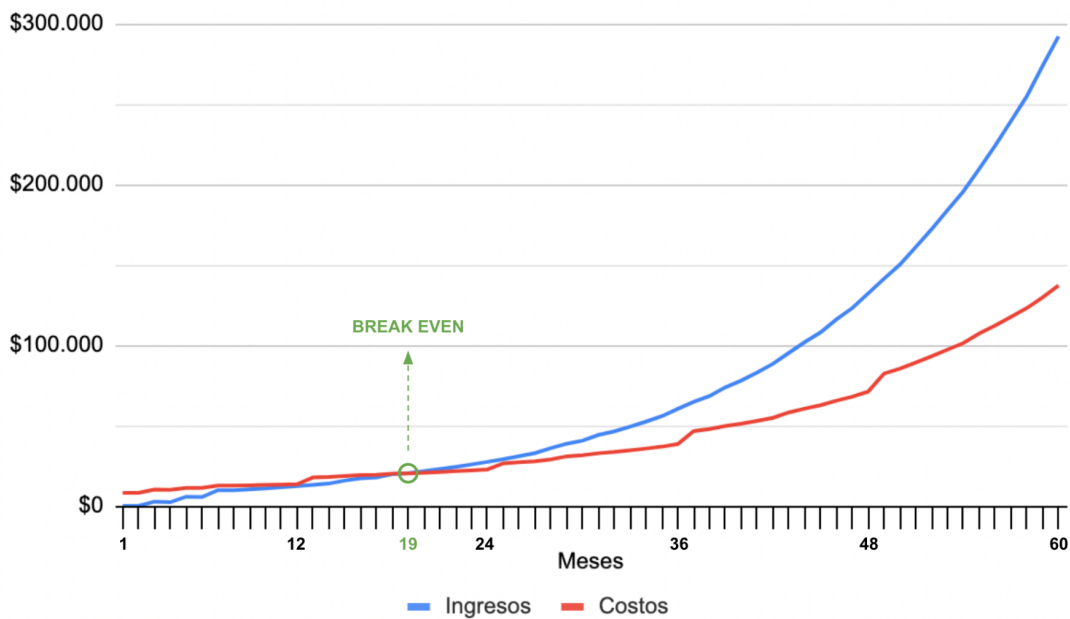
El total de costos proyectados para ese período es de **\$249.565 dólares**, que serán financiados con **\$178.329 dólares** de ingresos generados y **\$71.236 dólares** de inversión inicial, que podrá ser recuperada durante los siguientes 14 meses, cuando las ganancias acumulen **\$73.405 dólares**.

La proyección para los primeros cinco años, de acuerdo al modelo económico descrito en el punto anterior, es la siguiente:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>					
Setup inicial	\$3.000	\$3.000	\$4.000	\$6.000	\$10.000
Fee	\$10.500	\$29.500	\$46.000	\$75.500	\$120.500
Comisiones	\$67.453	\$207.250	\$466.766	\$1.051.243	\$2.367.598
<b>Total ingresos</b>	<b>\$80.953</b>	<b>\$239.750</b>	<b>\$516.766</b>	<b>\$1.132.743</b>	<b>\$2.498.098</b>
<b>Gastos</b>					
Salarios	\$70.000	\$108.000	\$140.000	\$210.000	\$295.000
Impuestos	\$28.334	\$83.912	\$180.868	\$396.460	\$874.334
Marketing	\$30.000	\$39.000	\$50.700	\$65.910	\$85.683
Viajes	\$8.400	\$10.500	\$13.125	\$16.406	\$20.508
<b>Total gastos</b>	<b>\$136.734</b>	<b>\$241.412</b>	<b>\$384.693</b>	<b>\$688.776</b>	<b>\$1.275.525</b>
<b>Resultado</b>	<b>-\$55.781</b>	<b>-\$1.663</b>	<b>\$132.073</b>	<b>\$443.967</b>	<b>\$1.222.573</b>

Valores expresados en dólares americanos. Para ver proyección mes a mes consultar [Anexo II](#).

Como mencionamos con anterioridad, **el punto de *break even* es alcanzado en el séptimo mes del segundo año de operaciones**, cuando los ingresos superan los costos totales y a partir de allí se alcanza la rentabilidad del modelo de negocio.



Valores expresados en dólares americanos. Proyección mes a mes durante los primeros cinco años.

Cabe marcar en este punto que, dada la naturaleza de la propuesta de valor de *Expand The World*, los costos iniciales para la puesta en marcha del negocio son relativamente bajos, ya que no requiere importantes activos físicos e infraestructura para comenzar las operaciones.

El inicio de la prestación del servicio y la posterior generación de ingresos está sujeto fundamentalmente a la concreción de estos puntos:

- Constitución de la compañía
- Registro de marca y dominio
- Diseño y publicación del sitio web y redes sociales
- Contratación de los primeros colaboradores y proveedores
- Acciones de marketing y eventos para la captación de los primeros clientes

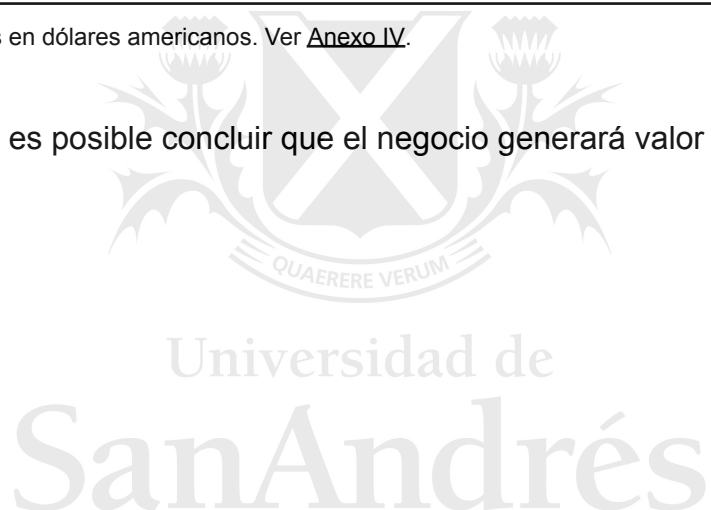
Así es que podemos mantener costos de \$8.200 dólares mensuales hasta comenzar a generar ingresos y un promedio de \$14.000 dólares mensuales hasta alcanzar el punto de equilibrio en la segunda mitad del segundo año del proyecto.

De la proyección realizada de los primeros cinco años de *Expand The World* surge que el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto es \$1.669.169 dólares y la Tasa Interna de Retorno (TIR) es del 181%.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Resultado</b>	<b>-\$55.781</b>	<b>-\$1.663</b>	<b>\$132.073</b>	<b>\$443.967</b>	<b>\$1.222.573</b>
<b>Inversión inicial</b>	<b>\$72.000</b>				
<b>TNA</b>	<b>1,75%</b>				
<b>Valor Actual Neto (VAN)</b>	<b>\$1.669.169</b>				
<b>Tasa Interna de Retorno (TIR)</b>	<b>181%</b>				

Valores expresados en dólares americanos. Ver [Anexo IV](#).

Por lo anterior, es posible concluir que el negocio generará valor económico.





# Principales riesgos

Los factores críticos que identificamos para el desarrollo del proyecto están asociados fundamentalmente a modificaciones que pudieran surgir en aspectos regulatorios vinculados a las exportaciones y operaciones con moneda extranjera.

Entre los principales riesgos en los que podemos focalizar en esta instancia del desarrollo del negocio están los siguientes:

- **Restricciones a las exportaciones:** Cambios que pongan límites o costos adicionales no contemplados a la exportación de alimentos producidos en Argentina hacia la Unión Europea.
- **Restricciones a la importación de insumos:** Limitaciones para la importación de insumos clave requeridos para la manufactura de productos de nuestras empresas cliente, que impidan la satisfacción en tiempo y forma de la demanda del mercado internacional.
- **Impedimento de operaciones en moneda extranjera:** Dado que nuestros clientes comercializarán sus productos en el exterior, cualquier limitación no prevista en la gestión de sus cobros y en el acceso al mercado cambiario puede generar impedimentos para mantener la regularidad en las operaciones.
- **Tipo de cambio:** Las modificaciones en el tipo de cambio y la falta de previsibilidad de la economía argentina podrían alterar o impedir las proyecciones a largo plazo de las empresas cliente en el país y, en consecuencia, sus condiciones y posibilidades de acceso al mercado internacional.

Cabe marcar también en esta instancia que, considerando que nuestro perfil de cliente son pequeñas y medianas empresas que producen alimentos y bebidas en la Argentina, existen políticas públicas que podrían generar impactos

positivos en el negocio, en contraposición a los principales riesgos considerados anteriormente. Todos los programas de incentivo a las economías regionales, a la producción de alimentos argentinos y a la exportación para emprendedores son factores que pueden impulsar e incrementar las oportunidades de crecimiento de nuestros clientes.



Universidad de  
**San Andrés**

# Aspectos legales y regulatorios

Para la puesta en marcha del negocio, consideramos los siguientes aspectos legales que deberíamos garantizar para su funcionamiento:

- **Constitución de la empresa:** Inicialmente *Expand The World* se constituirá como una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) en la Argentina, dado que es más rápido y con trámites más simples para comenzar a operar. En este punto hay que tener en cuenta que, al momento del desarrollo del MVP, consideramos cobrar los servicios prestados a empresas radicadas en el país y serán éstas las que se constituirán como exportadores y facturarán sus productos en el mercado internacional. En la proyección inicial de los primeros cinco años, no prevemos prestar servicios directamente en otros países que requieran iniciar operaciones formalmente en los mismos.
- **Registro de marca:** La marca *Expand The World* será registrada ante el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI) de la Argentina en la categoría 35 de servicios: publicidad, gestión de negocios comerciales, administración comercial y trabajos de oficina. Tal como detallamos en el punto anterior, en esta instancia la marca sólo será registrada en nuestro país.
- **Registro de dominio:** Para el desarrollo del MVP ya fue registrado el dominio .com.ar en Argentina como el principal del sitio: etw.com.ar. También se obtendrán las variantes etw.ar, expandtheworld.com.ar y expandtheworld.ar.
- **Creación de perfiles en redes sociales:** Se crearán los perfiles en las redes sociales Facebook, Instagram y LinkedIn para *Expand The World*.

# Conclusión

Durante todo el recorrido que hicimos para el diseño de este proyecto, desde la identificación del problema y la primera hipótesis de solución hasta la puesta en producción del MVP, descubrimos que **existen numerosas oportunidades de expansión para pequeñas y medianas empresas y emprendedores que producen alimentos y bebidas en nuestro país.**

En un mundo con una demanda en aumento para productos de este tipo y el crecimiento exponencial del uso de internet y el comercio electrónico, se evidencia el acceso al comercio internacional como un **camino de éxito en el que aún queda mucho por hacer.**

La falta de conocimiento y de experiencia, el miedo al fracaso y las escasas soluciones accesibles en el mercado, parecieran ser las principales trabas para el comercio *crossborder* en un escenario en el que la globalización y los avances de la tecnología están haciendo que las fronteras geográficas sean cada vez más difusas y menos relevantes.

Habiendo dado estos primeros pasos, consideramos que un producto como ***Expand The World* tiene enormes posibilidades para posicionarse en el mercado argentino y brindar una solución con capacidad para expandirse con el paso del tiempo, tanto en la gama de servicios ofrecidos como en la multiplicación de los territorios de operación de las empresas cliente.**

Basado en un modelo de negocio que no requiere una gran inversión inicial, *Expand The World* puede adquirir los primeros clientes y generar ingresos en los primeros meses desde su creación.

Entendemos que nuestro principal valor está en ofrecer un **servicio personalizado**, que atienda las necesidades particulares de cada cliente y propicie el cumplimiento de sus objetivos y el posicionamiento de su producto en el mundo.

La Argentina muestra un escenario más que favorable en esta industria, dado que la variedad de climas, su extensión geográfica y la calidad de sus alimentos autóctonos, es reconocida ampliamente en el exterior.

Por todo esto, concluimos que ***Expand The World*** es el lugar ideal para **posicionar alimentos argentinos en el mundo** y una oportunidad de **negocio a largo plazo**.



Universidad de  
**San Andrés**

## Fuentes y Bibliografía

Administración Federal de Ingresos Públicos. Información sobre el Registro MiPyME. Recuperado el 18 de abril de 2022, de <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>

Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica. Código Alimentario Argentino. Buenos Aires. Recuperado el 18 de abril de 2022, de <https://www.argentina.gob.ar/anmat/codigoalimentario>

Aguilar, A. (2022, 14 de febrero). 6 tendencias globales para 2022 en consumo de alimentos y bebidas. Goula. Recuperado el 19 de abril de 2022, de <https://goula.lat/6-tendencias-globales-para-2022-en-consumo-de-alimentos-y-bebidas/>

Antón, M. (2022, 23 de abril). Exportar a través del ecommerce: cómo funciona y por qué es una oportunidad para el crecimiento de los negocios. iProfesional. Recuperado el 23 de abril de 2022, de <https://www.iprofesional.com/negocios/360893-ecommerce-para-exportar-asi-puede-beneficiar-a-tu-negocio>

García, G. (2020, 7 de octubre). El futuro del consumo y los alimentos en el 2030. The Food Tech. Recuperado el 19 de abril de 2022, de <https://thefoodtech.com/tendencias-de-consumo/el-futuro-del-consumo-y-los-alimentos-en-el-2030/>

Goyret, L. (2022, 16 de junio). Acuerdo UE-Mercosur: altos funcionarios europeos afirmaron que es una “oportunidad histórica” para ratificar el tratado. Infobae. Recuperado el 16 de junio de 2022, de

<https://www.infobae.com/america/america-latina/2022/06/16/acuerdo-ue-merc-sur-altos-funcionarios-europeos-afirmaron-que-es-una-oportunidad-historica-para-ratificar-el-tratado/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (2013). Estimaciones y Proyecciones de Población 2010-2040. Total País. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Instituto Nacional de Estadística y Censos. Recuperado el 19 de abril de 2022, de

[https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/publicaciones/proyeccionesyestimaciones\\_nac\\_2010\\_2040.pdf](https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/publicaciones/proyeccionesyestimaciones_nac_2010_2040.pdf)

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de Argentina (2020a, 17 de septiembre). Agricultura lanza el "Programa de Formación Profesional para pymes de alimentos"

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/agricultura-lanza-el-programa-de-formacion-profesional-para-pymes-de-alimentos>

----- (2020b). Catálogo de Productos con Sello Herramientas de Diferenciación y Agregado de Valor. Buenos Aires. Recuperado el 18 de abril de 2022, de

<http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/documentos/Catalogo2020.pdf>

----- (2021a). Alimentos Argentinos Buenos Aires. Recuperado el 19 de abril de 2022, de

[http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/documentos/CAT\\_Alimentos\\_Argentinos.pdf](http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/documentos/CAT_Alimentos_Argentinos.pdf)

----- (2021b). Oportunidades para la inserción de Argentina en mercados agroindustriales internacionales. Buenos Aires. Recuperado el 19 de abril de 2022, de [https://www.magyp.gob.ar/sitio/\\_pdf/informe\\_inteligencia.pdf](https://www.magyp.gob.ar/sitio/_pdf/informe_inteligencia.pdf)

----- (2021c) Revista Alimentos Argentinos N°79. Buenos Aires. Recuperado el 19 de abril de 2022, de

[https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/Revista/AA\\_79.pdf](https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/Revista/AA_79.pdf)

Ministerio de Economía. Acuerdo Mercosur - Unión Europea (UE). Buenos Aires. Recuperado el 18 de abril de 2022, de <https://www.argentina.gob.ar/produccion/acuerdos-internacionales/conoce/tlc/su-scritos/ue#5>

----- Régimen Exporta Simple. Buenos Aires. Recuperado el 7 de octubre de 2022, de <https://www.argentina.gob.ar/produccion/exportar/exportasimple>

Ministerio de Producción y Trabajo de Argentina (2017). PyMES de alimentos y bebidas. Expositores que acompaña Agroindustria. Buenos Aires. Recuperado el 18 de abril de 2022, de [https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/s\\_agregado\\_de\\_valor/caminosysabores/in-scripcion/\\_pdf/190705\\_catalogo\\_expositores.pdf](https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/s_agregado_de_valor/caminosysabores/in-scripcion/_pdf/190705_catalogo_expositores.pdf)

Mintel (2020). Tendencias globales en alimentos y bebidas 2030. Mintel Group Ltd.

Osterwalder, A. (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley and Sons.

----- (2014). Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want. John Wiley and Sons.

Perfil.com (2022, 27 de abril). Para el Embajador de la UE, este es el momento para impulsar el acuerdo con el Mercosur. Perfil. Recuperado el 27 de abril de 2022, de <https://www.perfil.com/noticias/economia/para-el-embajador-de-la-ue-este-es-el-momento-para-impulsar-el-acuerdo-con-el-mercosur.phtml>

Suzuki, E. (2019). La población mundial seguirá aumentando hasta llegar a casi 10.000 millones de habitantes en 2050. Banco Mundial Blogs, The World Bank. Recuperado el 27 de abril de 2022, de <https://blogs.worldbank.org/es/opendata/la-poblacion-mundial-seguira-aumentando-hasta-llegar-a-casi-10000-millones-de-habitantes-en-2050>



Weiss Auberdiaac, P. (2022, 26 de agosto). Marcos Pueyrredón, del eCommerce Institute: "Cualquier comercio argentino puede vender al exterior". iProUP.

Recuperado el 26 de agosto de 2022, de

<https://www.iproup.com/finanzas/33880-ecommerce-day-como-sera-el-futuro-de-l-rubro-en-argentina>



Universidad de  
**San Andrés**

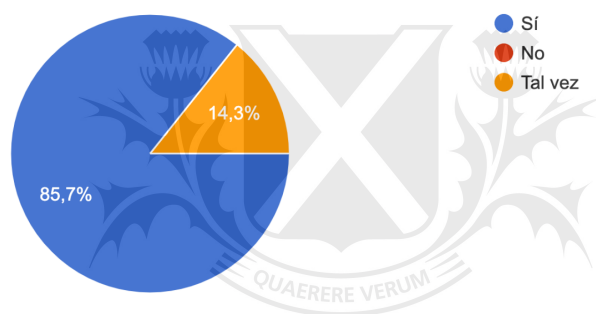
# Anexos

## Anexo I: Encuesta de evaluación del MVP

Encuesta realizada a emprendedores y referentes de pequeñas y medianas empresas productoras de alimentos de Argentina, tras haber navegado por el sitio web [etw.com.ar](http://etw.com.ar), producto viable mínimo de este trabajo.

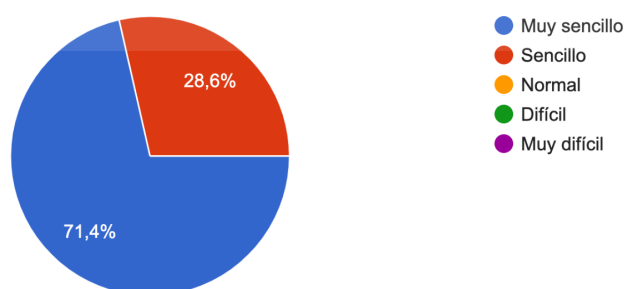
¿Consideras que el diseño de la interfaz (estructura, organización, distribución del contenido, etc.) de la web son adecuados?

7 respuestas



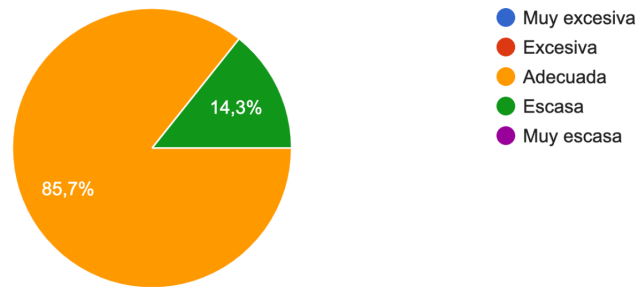
¿Qué tan sencillo resulta buscar información en la web?

7 respuestas



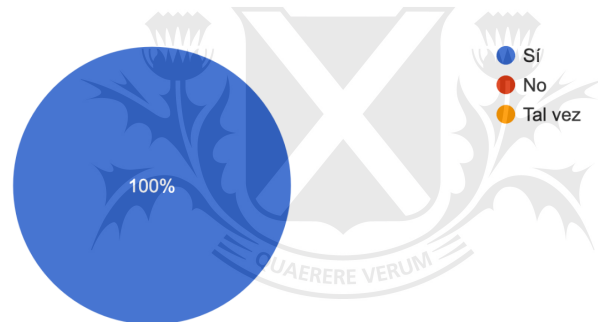
¿Cómo evaluarías la cantidad de información sobre la propuesta de Expand The World?

7 respuestas



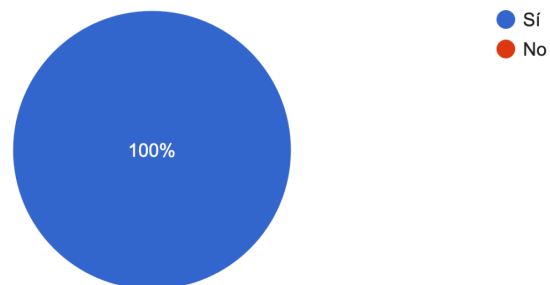
¿Crees que los elementos gráficos (fotos e iconos) ayudan a entender el servicio que brinda Expand The World?

7 respuestas



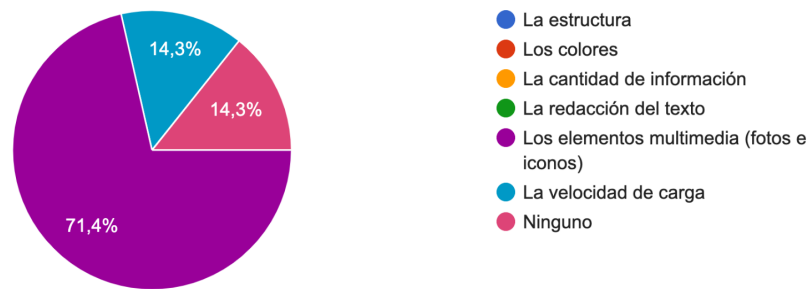
¿El lenguaje utilizado en esta web es claro y conciso?

7 respuestas



¿Qué aspecto consideras que tiene más oportunidades de mejora?

7 respuestas



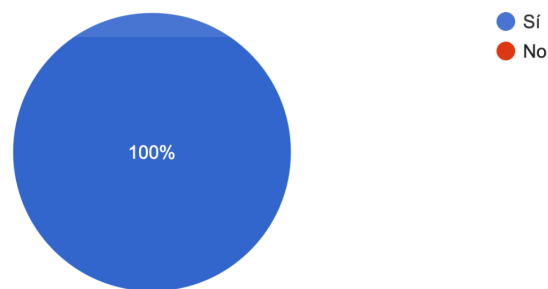
¿Crees que falta alguna información o recurso clave en la web? ¿Cuál/es?

4 respuestas

- Se podrían sumar videos mostrando los productos
- Quiénes están detrás del proyecto y otros medios de contacto.
- Me hubiera gustado hacer click en los iconos y obtener más información, me gusta que sea simple pero tal vez está demasiado simple y me genera un poco de desconfianza, agregaría imágenes o contenido interactivo al caso práctico de los dulces
- No

¿Contratarías el servicio de Expand The World para tu empresa?

7 respuestas



¿Cómo pensás que Expand The World puede ayudar al crecimiento de tu empresa?

3 respuestas

Nos ayudaría a crear un mercado muy importante y al cual, de otra manera, sería muy complicado y costoso de acceder

Brindarme información sobre cómo implantar un plan de expansión y ayudarme a implementarlo.

Soluciona todos los aspectos de la empresa: logística, comercialización, canales, trámites de exportación, web, etc. Es genial!

¿Hay algún otro comentario o sugerencia que quieras dejarnos?

2 respuestas

No.

Muy buena la idea de negocio, recientemente hice un curso de exportaciones del gobierno y hay muchas empresas que podrían ser candidatas



Universidad de  
**San Andrés**

## Anexo II: Proyección de resultados

Resumen de la proyección de resultados de *Expand The World* de los primeros cinco años.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>					
Total clientes	3	6	10	16	26
Total de productos vendidos	102.649	302.054	680.283	1.532.128	3.450.647
Total de facturación de clientes	\$843.162	\$2.590.623	\$5.834.577	\$13.140.534	\$29.594.979
Setup inicial	\$3.000	\$3.000	\$4.000	\$6.000	\$10.000
Fee mensual	\$10.500	\$29.500	\$46.000	\$75.500	\$120.500
Comisiones	\$67.453	\$207.250	\$466.766	\$1.051.243	\$2.367.598
<b>Total ingresos</b>	<b>\$80.953</b>	<b>\$239.750</b>	<b>\$516.766</b>	<b>\$1.132.743</b>	<b>\$2.498.098</b>
<b>Costos</b>					
Total empleados	6	9	12	18	26
Salarios	\$70.000	\$108.000	\$140.000	\$210.000	\$295.000
Impuestos	\$28.334	\$83.912	\$180.868	\$396.460	\$874.334
Marketing	\$30.000	\$39.000	\$50.700	\$65.910	\$85.683
Viajes	\$8.400	\$10.500	\$13.125	\$16.406	\$20.508
<b>Total costos</b>	<b>\$136.734</b>	<b>\$241.412</b>	<b>\$384.693</b>	<b>\$688.776</b>	<b>\$1.275.525</b>
<b>Resultado</b>	<b>-\$55.781</b>	<b>-\$1.663</b>	<b>\$132.073</b>	<b>\$443.967</b>	<b>\$1.222.573</b>

Valores expresados en dólares americanos.

Universidad de  
San Andrés

Proyección de resultados de *Expand The World* mes a mes durante los primeros cinco años de operaciones.

	Año 1											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Ingresos</b>												
Cantidad de clientes (A)	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Cantidad de clientes (B)	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Cantidad de clientes (C)	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1
<b>Total clientes</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
Cantidad de productos vendidos (A)	0	0	3.500	3.745	4.007	4.288	4.588	4.909	5.253	5.620	6.014	6.435
Cantidad de productos vendidos (B)	0	0	0	0	3.200	3.424	3.664	3.920	4.195	4.488	4.802	5.139
Cantidad de productos vendidos (C)	0	0	0	0	0	0	3.000	3.210	3.435	3.675	3.932	4.208
<b>Total de productos vendidos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3.500</b>	<b>3.745</b>	<b>7.207</b>	<b>7.712</b>	<b>11.251</b>	<b>12.039</b>	<b>12.882</b>	<b>13.784</b>	<b>14.748</b>	<b>15.781</b>
<b>Total de facturación de clientes</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$21.000</b>	<b>\$22.470</b>	<b>\$52.842</b>	<b>\$56.544</b>	<b>\$96.504</b>	<b>\$103.254</b>	<b>\$110.493</b>	<b>\$118.212</b>	<b>\$126.486</b>	<b>\$135.357</b>
<b>Setup inicial</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$1.000</b>	<b>\$0</b>	<b>\$1.000</b>	<b>\$0</b>	<b>\$1.000</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>
<b>Fee mensual</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$500</b>	<b>\$500</b>	<b>\$1.000</b>	<b>\$1.000</b>	<b>\$1.500</b>	<b>\$1.500</b>	<b>\$1.500</b>	<b>\$1.500</b>	<b>\$1.500</b>
<b>Comisiones</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$1.680</b>	<b>\$1.798</b>	<b>\$4.227</b>	<b>\$4.524</b>	<b>\$7.720</b>	<b>\$8.260</b>	<b>\$8.839</b>	<b>\$9.457</b>	<b>\$10.119</b>	<b>\$10.829</b>
<b>Total ingresos</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$2.680</b>	<b>\$2.298</b>	<b>\$5.727</b>	<b>\$5.524</b>	<b>\$9.720</b>	<b>\$9.760</b>	<b>\$10.339</b>	<b>\$10.957</b>	<b>\$11.619</b>	<b>\$12.329</b>
<b>Costos</b>												
Cantidad de empleados (adquisición/operaciones de clientes)	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Cantidad de empleados (staff)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>Total empleados</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
<b>Salarios</b>	<b>\$5.000</b>	<b>\$5.000</b>	<b>\$6.000</b>	<b>\$6.000</b>	<b>\$6.000</b>	<b>\$6.000</b>	<b>\$6.000</b>	<b>\$6.000</b>	<b>\$6.000</b>	<b>\$6.000</b>	<b>\$6.000</b>	<b>\$6.000</b>
<b>Impuestos</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$938</b>	<b>\$804</b>	<b>\$2.005</b>	<b>\$1.933</b>	<b>\$3.402</b>	<b>\$3.416</b>	<b>\$3.619</b>	<b>\$3.835</b>	<b>\$4.067</b>	<b>\$4.315</b>
<b>Marketing</b>	<b>\$2.500</b>	<b>\$2.500</b>	<b>\$2.500</b>	<b>\$2.500</b>	<b>\$2.500</b>	<b>\$2.500</b>	<b>\$2.500</b>	<b>\$2.500</b>	<b>\$2.500</b>	<b>\$2.500</b>	<b>\$2.500</b>	<b>\$2.500</b>
<b>Viajes</b>	<b>\$700</b>	<b>\$700</b>	<b>\$700</b>	<b>\$700</b>	<b>\$700</b>	<b>\$700</b>	<b>\$700</b>	<b>\$700</b>	<b>\$700</b>	<b>\$700</b>	<b>\$700</b>	<b>\$700</b>
<b>Total costos</b>	<b>\$8.200</b>	<b>\$8.200</b>	<b>\$10.138</b>	<b>\$10.004</b>	<b>\$11.205</b>	<b>\$11.133</b>	<b>\$12.602</b>	<b>\$12.616</b>	<b>\$12.819</b>	<b>\$13.035</b>	<b>\$13.267</b>	<b>\$13.515</b>
<b>Resultado</b>	<b>-\$8.200</b>	<b>-\$8.200</b>	<b>-\$7.458</b>	<b>-\$7.707</b>	<b>-\$5.477</b>	<b>-\$5.610</b>	<b>-\$2.882</b>	<b>-\$2.856</b>	<b>-\$2.479</b>	<b>-\$2.078</b>	<b>-\$1.648</b>	<b>-\$1.186</b>

Valores expresados en dólares americanos.



	Año 2											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Ingresos</b>												
Cantidad de clientes (A)	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Cantidad de clientes (B)	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Cantidad de clientes (C)	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2
<b>Total clientes</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
Cantidad de productos vendidos (A)	6.885	7.367	7.883	8.434	9.025	9.657	10.333	11.056	11.830	12.658	13.544	14.492
Cantidad de productos vendidos (B)	5.498	5.883	6.295	6.736	7.207	7.712	8.251	8.829	9.447	10.108	10.816	11.573
Cantidad de productos vendidos (C)	4.502	4.817	5.155	5.515	5.901	6.315	6.757	7.230	7.736	8.277	8.856	9.476
<b>Total de productos vendidos</b>	<b>16.885</b>	<b>18.067</b>	<b>19.332</b>	<b>20.685</b>	<b>22.133</b>	<b>23.683</b>	<b>25.340</b>	<b>27.114</b>	<b>29.012</b>	<b>31.043</b>	<b>33.216</b>	<b>35.541</b>
<b>Total de facturación de clientes</b>	<b>\$144.816</b>	<b>\$154.953</b>	<b>\$165.813</b>	<b>\$177.408</b>	<b>\$189.825</b>	<b>\$203.130</b>	<b>\$217.341</b>	<b>\$232.557</b>	<b>\$248.835</b>	<b>\$266.244</b>	<b>\$284.880</b>	<b>\$304.821</b>
<b>Setup inicial</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$1.000</b>	<b>\$1.000</b>	<b>\$0</b>	<b>\$1.000</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>
<b>Fee mensual</b>	<b>\$1.500</b>	<b>\$1.500</b>	<b>\$1.500</b>	<b>\$2.000</b>	<b>\$2.500</b>	<b>\$2.500</b>	<b>\$3.000</b>	<b>\$3.000</b>	<b>\$3.000</b>	<b>\$3.000</b>	<b>\$3.000</b>	<b>\$3.000</b>
<b>Comisiones</b>	<b>\$11.585</b>	<b>\$12.396</b>	<b>\$13.265</b>	<b>\$14.193</b>	<b>\$15.186</b>	<b>\$16.250</b>	<b>\$17.387</b>	<b>\$18.605</b>	<b>\$19.907</b>	<b>\$21.300</b>	<b>\$22.790</b>	<b>\$24.386</b>
<b>Total ingresos</b>	<b>\$13.085</b>	<b>\$13.896</b>	<b>\$15.765</b>	<b>\$17.193</b>	<b>\$17.686</b>	<b>\$19.750</b>	<b>\$20.387</b>	<b>\$21.605</b>	<b>\$22.907</b>	<b>\$24.300</b>	<b>\$25.790</b>	<b>\$27.386</b>
<b>Costos</b>												
Cantidad de empleados (adquisición/operaciones de clientes)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Cantidad de empleados (staff)	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
<b>Total empleados</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>
<b>Salarios</b>	<b>\$9.000</b>	<b>\$9.000</b>	<b>\$9.000</b>	<b>\$9.000</b>	<b>\$9.000</b>	<b>\$9.000</b>	<b>\$9.000</b>	<b>\$9.000</b>	<b>\$9.000</b>	<b>\$9.000</b>	<b>\$9.000</b>	<b>\$9.000</b>
<b>Impuestos</b>	<b>\$4.580</b>	<b>\$4.864</b>	<b>\$5.518</b>	<b>\$6.017</b>	<b>\$6.190</b>	<b>\$6.913</b>	<b>\$7.136</b>	<b>\$7.562</b>	<b>\$8.017</b>	<b>\$8.505</b>	<b>\$9.027</b>	<b>\$9.585</b>
<b>Marketing</b>	<b>\$3.250</b>	<b>\$3.250</b>	<b>\$3.250</b>	<b>\$3.250</b>	<b>\$3.250</b>	<b>\$3.250</b>	<b>\$3.250</b>	<b>\$3.250</b>	<b>\$3.250</b>	<b>\$3.250</b>	<b>\$3.250</b>	<b>\$3.250</b>
<b>Viajes</b>	<b>\$875</b>	<b>\$875</b>	<b>\$875</b>	<b>\$875</b>	<b>\$875</b>	<b>\$875</b>	<b>\$875</b>	<b>\$875</b>	<b>\$875</b>	<b>\$875</b>	<b>\$875</b>	<b>\$875</b>
<b>Total costos</b>	<b>\$17.705</b>	<b>\$17.989</b>	<b>\$18.643</b>	<b>\$19.142</b>	<b>\$19.315</b>	<b>\$20.038</b>	<b>\$20.261</b>	<b>\$20.687</b>	<b>\$21.142</b>	<b>\$21.630</b>	<b>\$22.152</b>	<b>\$22.710</b>
<b>Resultado</b>	<b>-\$4.620</b>	<b>-\$4.092</b>	<b>-\$2.878</b>	<b>-\$1.950</b>	<b>-\$1.629</b>	<b>-\$287</b>	<b>\$127</b>	<b>\$918</b>	<b>\$1.764</b>	<b>\$2.670</b>	<b>\$3.639</b>	<b>\$4.676</b>

Valores expresados en dólares americanos.



	Año 3											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Ingresos</b>												
Cantidad de clientes (A)	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4
Cantidad de clientes (B)	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
Cantidad de clientes (C)	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
<b>Total clientes</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Cantidad de productos vendidos (A)	15.506	16.592	17.753	18.996	20.326	21.749	23.271	24.900	26.643	28.508	30.503	32.639
Cantidad de productos vendidos (B)	12.383	13.250	14.177	15.170	16.232	17.368	18.584	19.884	21.276	22.766	24.359	26.064
Cantidad de productos vendidos (C)	10.140	10.850	11.609	12.422	13.291	14.222	15.217	16.282	17.422	18.642	19.947	21.343
<b>Total de productos vendidos</b>	<b>38.029</b>	<b>40.691</b>	<b>43.540</b>	<b>46.587</b>	<b>49.849</b>	<b>53.338</b>	<b>57.072</b>	<b>61.067</b>	<b>65.341</b>	<b>69.915</b>	<b>74.809</b>	<b>80.046</b>
<b>Total de facturación de clientes</b>	<b>\$326.163</b>	<b>\$349.002</b>	<b>\$373.419</b>	<b>\$399.570</b>	<b>\$427.536</b>	<b>\$457.470</b>	<b>\$489.486</b>	<b>\$523.740</b>	<b>\$560.406</b>	<b>\$599.646</b>	<b>\$641.613</b>	<b>\$686.526</b>
Setup inicial	\$0	\$0	\$0	\$1.000	\$1.000	\$0	\$1.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1.000
Fee mensual	\$3.000	\$3.000	\$3.000	\$3.000	\$3.500	\$4.000	\$4.000	\$4.500	\$4.500	\$4.500	\$4.500	\$4.500
Comisiones	\$26.093	\$27.920	\$29.874	\$31.966	\$34.203	\$36.598	\$39.159	\$41.899	\$44.832	\$47.972	\$51.329	\$54.922
<b>Total ingresos</b>	<b>\$29.093</b>	<b>\$30.920</b>	<b>\$32.874</b>	<b>\$35.966</b>	<b>\$38.703</b>	<b>\$40.598</b>	<b>\$44.159</b>	<b>\$46.399</b>	<b>\$49.332</b>	<b>\$52.472</b>	<b>\$55.829</b>	<b>\$60.422</b>
<b>Costos</b>												
Cantidad de empleados (adquisición/operaciones de clientes)	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
Cantidad de empleados (staff)	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
<b>Total empleados</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>
Salarios	\$11.000	\$11.000	\$11.000	\$11.000	\$12.000	\$12.000	\$12.000	\$12.000	\$12.000	\$12.000	\$12.000	\$12.000
Impuestos	\$10.183	\$10.822	\$11.506	\$12.588	\$13.546	\$14.209	\$15.456	\$16.240	\$17.266	\$18.365	\$19.540	\$21.148
Marketing	\$4.225	\$4.225	\$4.225	\$4.225	\$4.225	\$4.225	\$4.225	\$4.225	\$4.225	\$4.225	\$4.225	\$4.225
Viajes	\$1.094	\$1.094	\$1.094	\$1.094	\$1.094	\$1.094	\$1.094	\$1.094	\$1.094	\$1.094	\$1.094	\$1.094
<b>Total costos</b>	<b>\$26.501</b>	<b>\$27.141</b>	<b>\$27.824</b>	<b>\$28.907</b>	<b>\$30.865</b>	<b>\$31.528</b>	<b>\$32.774</b>	<b>\$33.558</b>	<b>\$34.585</b>	<b>\$35.684</b>	<b>\$36.859</b>	<b>\$38.466</b>
<b>Resultado</b>	<b>\$2.592</b>	<b>\$3.779</b>	<b>\$5.049</b>	<b>\$7.059</b>	<b>\$7.838</b>	<b>\$9.070</b>	<b>\$11.385</b>	<b>\$12.841</b>	<b>\$14.747</b>	<b>\$16.788</b>	<b>\$18.970</b>	<b>\$21.956</b>

Valores expresados en dólares americanos.

	Año 4											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Ingresos</b>												
Cantidad de clientes (A)	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	6
Cantidad de clientes (B)	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
Cantidad de clientes (C)	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
<b>Total clientes</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>16</b>
Cantidad de productos vendidos (A)	34.923	37.368	39.984	42.783	45.777	48.982	52.411	56.079	60.005	64.205	68.700	73.509
Cantidad de productos vendidos (B)	27.889	29.841	31.930	34.165	36.557	39.116	41.854	44.783	47.918	51.273	54.862	58.702
Cantidad de productos vendidos (C)	22.837	24.435	26.146	27.976	29.934	32.030	34.272	36.671	39.238	41.984	44.923	48.068
<b>Total de productos vendidos</b>	<b>85.649</b>	<b>91.644</b>	<b>98.060</b>	<b>104.924</b>	<b>112.268</b>	<b>120.127</b>	<b>128.536</b>	<b>137.534</b>	<b>147.161</b>	<b>157.462</b>	<b>168.485</b>	<b>180.279</b>
<b>Total de facturación de clientes</b>	<b>\$734.583</b>	<b>\$785.997</b>	<b>\$841.026</b>	<b>\$899.895</b>	<b>\$962.883</b>	<b>\$1.030.296</b>	<b>\$1.102.416</b>	<b>\$1.179.573</b>	<b>\$1.262.148</b>	<b>\$1.350.495</b>	<b>\$1.445.034</b>	<b>\$1.546.188</b>
<b>Setup inicial</b>	<b>\$1.000</b>	<b>\$0</b>	<b>\$1.000</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$1.000</b>	<b>\$1.000</b>	<b>\$0</b>	<b>\$1.000</b>	<b>\$0</b>	<b>\$1.000</b>
<b>Fee mensual</b>	<b>\$5.000</b>	<b>\$5.500</b>	<b>\$5.500</b>	<b>\$6.000</b>	<b>\$6.000</b>	<b>\$6.000</b>	<b>\$6.000</b>	<b>\$6.500</b>	<b>\$7.000</b>	<b>\$7.000</b>	<b>\$7.500</b>	<b>\$7.500</b>
<b>Comisiones</b>	<b>\$58.767</b>	<b>\$62.880</b>	<b>\$67.282</b>	<b>\$71.992</b>	<b>\$77.031</b>	<b>\$82.424</b>	<b>\$88.193</b>	<b>\$94.366</b>	<b>\$100.972</b>	<b>\$108.040</b>	<b>\$115.603</b>	<b>\$123.695</b>
<b>Total ingresos</b>	<b>\$64.767</b>	<b>\$68.380</b>	<b>\$73.782</b>	<b>\$77.992</b>	<b>\$83.031</b>	<b>\$88.424</b>	<b>\$95.193</b>	<b>\$101.866</b>	<b>\$107.972</b>	<b>\$116.040</b>	<b>\$123.103</b>	<b>\$132.195</b>
<b>Costos</b>												
Cantidad de empleados (adquisición/operaciones de clientes)	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
Cantidad de empleados (staff)	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
<b>Total empleados</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>18</b>
<b>Salarios</b>	<b>\$17.000</b>	<b>\$17.000</b>	<b>\$17.000</b>	<b>\$17.000</b>	<b>\$17.000</b>	<b>\$17.000</b>	<b>\$18.000</b>	<b>\$18.000</b>	<b>\$18.000</b>	<b>\$18.000</b>	<b>\$18.000</b>	<b>\$18.000</b>
<b>Impuestos</b>	<b>\$22.668</b>	<b>\$23.933</b>	<b>\$25.824</b>	<b>\$27.297</b>	<b>\$29.061</b>	<b>\$30.948</b>	<b>\$33.318</b>	<b>\$35.653</b>	<b>\$37.790</b>	<b>\$40.614</b>	<b>\$43.086</b>	<b>\$46.268</b>
<b>Marketing</b>	<b>\$5.493</b>	<b>\$5.493</b>	<b>\$5.493</b>	<b>\$5.493</b>	<b>\$5.493</b>	<b>\$5.493</b>	<b>\$5.493</b>	<b>\$5.493</b>	<b>\$5.493</b>	<b>\$5.493</b>	<b>\$5.493</b>	<b>\$5.493</b>
<b>Viajes</b>	<b>\$1.367</b>	<b>\$1.367</b>	<b>\$1.367</b>	<b>\$1.367</b>	<b>\$1.367</b>	<b>\$1.367</b>	<b>\$1.367</b>	<b>\$1.367</b>	<b>\$1.367</b>	<b>\$1.367</b>	<b>\$1.367</b>	<b>\$1.367</b>
<b>Total costos</b>	<b>\$46.528</b>	<b>\$47.793</b>	<b>\$49.683</b>	<b>\$51.157</b>	<b>\$52.920</b>	<b>\$54.808</b>	<b>\$58.177</b>	<b>\$60.513</b>	<b>\$62.650</b>	<b>\$65.474</b>	<b>\$67.946</b>	<b>\$71.128</b>
<b>Resultado</b>	<b>\$18.239</b>	<b>\$20.587</b>	<b>\$24.099</b>	<b>\$26.835</b>	<b>\$30.110</b>	<b>\$33.616</b>	<b>\$37.016</b>	<b>\$41.353</b>	<b>\$45.322</b>	<b>\$50.566</b>	<b>\$55.157</b>	<b>\$61.067</b>

Valores expresados en dólares americanos.

	Año 5											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Ingresos</b>												
Cantidad de clientes (A)	6	6	6	7	7	7	7	8	8	8	9	9
Cantidad de clientes (B)	6	6	6	6	7	7	7	7	8	8	8	9
Cantidad de clientes (C)	5	5	6	6	6	6	7	7	7	7	8	8
<b>Total clientes</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>25</b>	<b>26</b>
Cantidad de productos vendidos (A)	78.654	84.160	90.051	96.355	103.100	110.317	118.039	126.301	135.143	144.603	154.725	165.555
Cantidad de productos vendidos (B)	62.811	67.208	71.912	76.946	82.333	88.096	94.262	100.861	107.921	115.476	123.559	132.208
Cantidad de productos vendidos (C)	51.433	55.033	58.885	63.007	67.418	72.137	77.187	82.590	88.371	94.557	101.176	108.258
<b>Total de productos vendidos</b>	<b>192.898</b>	<b>206.401</b>	<b>220.849</b>	<b>236.308</b>	<b>252.850</b>	<b>270.549</b>	<b>289.488</b>	<b>309.752</b>	<b>331.435</b>	<b>354.635</b>	<b>379.460</b>	<b>406.022</b>
<b>Total de facturación de clientes</b>	<b>\$1.654.419</b>	<b>\$1.770.228</b>	<b>\$1.894.134</b>	<b>\$2.026.728</b>	<b>\$2.168.613</b>	<b>\$2.320.410</b>	<b>\$2.482.836</b>	<b>\$2.656.635</b>	<b>\$2.842.599</b>	<b>\$3.041.586</b>	<b>\$3.254.493</b>	<b>\$3.482.298</b>
<b>Setup inicial</b>	<b>\$1.000</b>	<b>\$0</b>	<b>\$1.000</b>	<b>\$1.000</b>	<b>\$1.000</b>	<b>\$0</b>	<b>\$1.000</b>	<b>\$1.000</b>	<b>\$1.000</b>	<b>\$0</b>	<b>\$2.000</b>	<b>\$1.000</b>
<b>Fee mensual</b>	<b>\$8.000</b>	<b>\$8.500</b>	<b>\$8.500</b>	<b>\$9.000</b>	<b>\$9.500</b>	<b>\$10.000</b>	<b>\$10.000</b>	<b>\$10.500</b>	<b>\$11.000</b>	<b>\$11.500</b>	<b>\$11.500</b>	<b>\$12.500</b>
<b>Comisiones</b>	<b>\$132.354</b>	<b>\$141.618</b>	<b>\$151.531</b>	<b>\$162.138</b>	<b>\$173.489</b>	<b>\$185.633</b>	<b>\$198.627</b>	<b>\$212.531</b>	<b>\$227.408</b>	<b>\$243.327</b>	<b>\$260.359</b>	<b>\$278.584</b>
<b>Total ingresos</b>	<b>\$141.354</b>	<b>\$150.118</b>	<b>\$161.031</b>	<b>\$172.138</b>	<b>\$183.989</b>	<b>\$195.633</b>	<b>\$209.627</b>	<b>\$224.031</b>	<b>\$239.408</b>	<b>\$254.827</b>	<b>\$273.859</b>	<b>\$292.084</b>
<b>Costos</b>												
Cantidad de empleados (adquisición/operaciones de clientes)	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	6
Cantidad de empleados (staff)	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
<b>Total empleados</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>26</b>
<b>Salarios</b>	<b>\$24.000</b>	<b>\$24.000</b>	<b>\$24.000</b>	<b>\$24.000</b>	<b>\$24.000</b>	<b>\$24.000</b>	<b>\$25.000</b>	<b>\$25.000</b>	<b>\$25.000</b>	<b>\$25.000</b>	<b>\$25.000</b>	<b>\$26.000</b>
<b>Impuestos</b>	<b>\$49.474</b>	<b>\$52.541</b>	<b>\$56.361</b>	<b>\$60.248</b>	<b>\$64.396</b>	<b>\$68.471</b>	<b>\$73.369</b>	<b>\$78.411</b>	<b>\$83.793</b>	<b>\$89.189</b>	<b>\$95.851</b>	<b>\$102.229</b>
<b>Marketing</b>	<b>\$7.140</b>	<b>\$7.140</b>	<b>\$7.140</b>	<b>\$7.140</b>	<b>\$7.140</b>	<b>\$7.140</b>	<b>\$7.140</b>	<b>\$7.140</b>	<b>\$7.140</b>	<b>\$7.140</b>	<b>\$7.140</b>	<b>\$7.140</b>
<b>Viajes</b>	<b>\$1.709</b>	<b>\$1.709</b>	<b>\$1.709</b>	<b>\$1.709</b>	<b>\$1.709</b>	<b>\$1.709</b>	<b>\$1.709</b>	<b>\$1.709</b>	<b>\$1.709</b>	<b>\$1.709</b>	<b>\$1.709</b>	<b>\$1.709</b>
<b>Total costos</b>	<b>\$82.323</b>	<b>\$85.391</b>	<b>\$89.210</b>	<b>\$93.098</b>	<b>\$97.245</b>	<b>\$101.321</b>	<b>\$107.219</b>	<b>\$112.260</b>	<b>\$117.642</b>	<b>\$123.039</b>	<b>\$129.700</b>	<b>\$137.079</b>
<b>Resultado</b>	<b>\$59.031</b>	<b>\$64.728</b>	<b>\$71.821</b>	<b>\$79.041</b>	<b>\$86.744</b>	<b>\$94.312</b>	<b>\$102.408</b>	<b>\$111.771</b>	<b>\$121.766</b>	<b>\$131.788</b>	<b>\$144.159</b>	<b>\$155.005</b>

Valores expresados en dólares americanos.



### Anexo III: Costo de Adquisición de Clientes (CAC) y Customer Lifetime Value (CLV)

	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
<b>Costo de adquisición de clientes</b>										
	<b>Presupuesto total</b>	<b>Porc. para adquisición</b>	<b>Presupuesto total</b>	<b>Porc. para adquisición</b>	<b>Presupuesto total</b>	<b>Porc. para adquisición</b>	<b>Presupuesto total</b>	<b>Porc. para adquisición</b>	<b>Presupuesto total</b>	<b>Porc. para adquisición</b>
Salarios	\$70.000	40%	\$108.000	25%	\$140.000	25%	\$210.000	20%	\$295.000	15%
Marketing	\$30.000	50%	\$39.000	30%	\$50.700	30%	\$65.910	30%	\$85.683	30%
Viajes	\$8.400	50%	\$10.500	40%	\$13.125	40%	\$16.406	40%	\$20.508	30%
<b>Total</b>	<b>\$47.200</b>		<b>\$42.900</b>		<b>\$55.460</b>		<b>\$68.336</b>		<b>\$76.107</b>	
<b>Total clientes</b>		3		6		10		16		26
<b>Nuevos clientes</b>		3		3		4		6		10
<b>CAC</b>	<b>\$15.733</b>		<b>\$14.300</b>		<b>\$13.865</b>		<b>\$11.389</b>		<b>\$7.611</b>	
<b>Ingreso promedio por cliente</b>		<b>\$26.984</b>		<b>\$39.958</b>		<b>\$51.677</b>		<b>\$70.796</b>		<b>\$96.081</b>
<b>Resultado promedio por cliente</b>		<b>-\$18.594</b>		<b>-\$277</b>		<b>\$13.207</b>		<b>\$27.748</b>		<b>\$47.022</b>
<b>Customer Lifetime Value</b>										
<b>Total clientes</b>		<b>3</b>		<b>6</b>		<b>10</b>		<b>16</b>		<b>26</b>
Total facturación de clientes		\$843.162		\$2.590.623		\$5.834.577		\$13.140.534		\$29.594.979
Total ingresos		\$80.953		\$239.750		\$516.766		\$1.132.743		\$2.498.098
<b>Ingreso promedio por cliente</b>		<b>\$26.984</b>		<b>\$39.958</b>		<b>\$51.677</b>		<b>\$70.796</b>		<b>\$96.081</b>
<b>Resultado promedio por cliente</b>		<b>-\$18.594</b>		<b>-\$277</b>		<b>\$13.207</b>		<b>\$27.748</b>		<b>\$47.022</b>
										<b>LTV</b>
										<b>\$285.496</b>

Valores expresados en dólares americanos.

## Anexo IV: Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)

<b>Inversión inicial</b>	<b>-\$72.000</b>
<b>Resultado año 1</b>	<b>-\$55.781</b>
<b>Resultado año 2</b>	<b>-\$1.663</b>
<b>Resultado año 3</b>	<b>\$132.073</b>
<b>Resultado año 4</b>	<b>\$443.967</b>
<b>Resultado año 5</b>	<b>\$1.222.573</b>
<b>TNA (USD)</b>	<b>1,75%</b>
<b>Valor Actual Neto (VAN)</b>	<b>\$1.669.169</b>
<b>Tasa Interna de Retorno (TIR)</b>	<b>181%</b>

Valores expresados en dólares americanos.

La tasa de 1,75% para este cálculo fue definida a partir de la Tasa Nominal Anual para inversiones en plazos fijos en dólares a 365 días del Banco Nación, al 17 de octubre de 2022.

Canal	Sucursal	Electrónico o Web
Plazo	365 días	365 días
Capital	U\$S 72.000	U\$S 72.000
Intereses ganados	U\$S 1.260,00	U\$S 1.260,00
Monto total	U\$S 73.260,00	U\$S 73.260,00
TNA	1,75%	1,75%
TEA	1,75%	1,75%

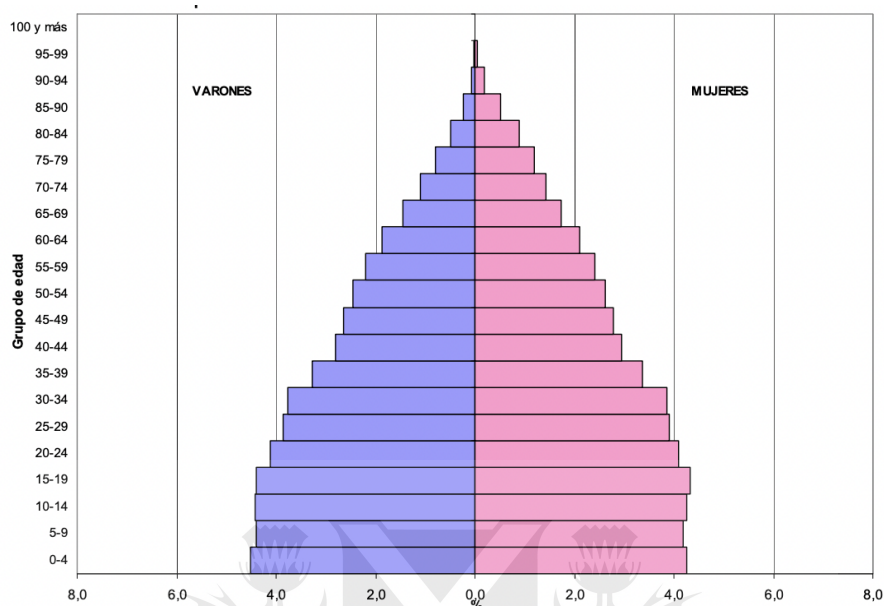
## Anexo V: Estimaciones de población en la Argentina

Población estimada al 1 de julio de cada año calendario por sexo. Total del país. Años 2010-2040.

Año	Población		
	Total	Varones	Mujeres
2010	40.788.453	19.940.704	20.847.749
2011	41.261.490	20.180.791	21.080.699
2012	41.733.271	20.420.391	21.312.880
2013	42.202.935	20.659.037	21.543.898
2014	42.669.500	20.896.203	21.773.297
2015	43.131.966	21.131.346	22.000.620
2016	43.590.368	21.364.470	22.225.898
2017	44.044.811	21.595.623	22.449.188
2018	44.494.502	21.824.372	22.670.130
2019	44.938.712	22.050.332	22.888.380
2020	45.376.763	22.273.132	23.103.631
2021	45.808.747	22.492.818	23.315.929
2022	46.234.830	22.709.478	23.525.352
2023	46.654.581	22.922.881	23.731.700
2024	47.067.641	23.132.846	23.934.795
2025	47.473.760	23.339.242	24.134.518
2026	47.873.268	23.542.251	24.331.017
2027	48.266.524	23.742.075	24.524.449
2028	48.653.385	23.938.645	24.714.740
2029	49.033.678	24.131.883	24.901.795
2030	49.407.265	24.321.729	25.085.536
2031	49.774.276	24.508.267	25.266.009
2032	50.134.861	24.691.585	25.443.276
2033	50.488.930	24.871.645	25.617.285
2034	50.836.373	25.048.401	25.787.972
2035	51.177.087	25.221.806	25.955.281
2036	51.511.042	25.391.854	26.119.188
2037	51.838.245	25.558.552	26.279.693
2038	52.158.610	25.721.856	26.436.754
2039	52.472.054	25.881.722	26.590.332
2040	52.778.477	26.038.093	26.740.384

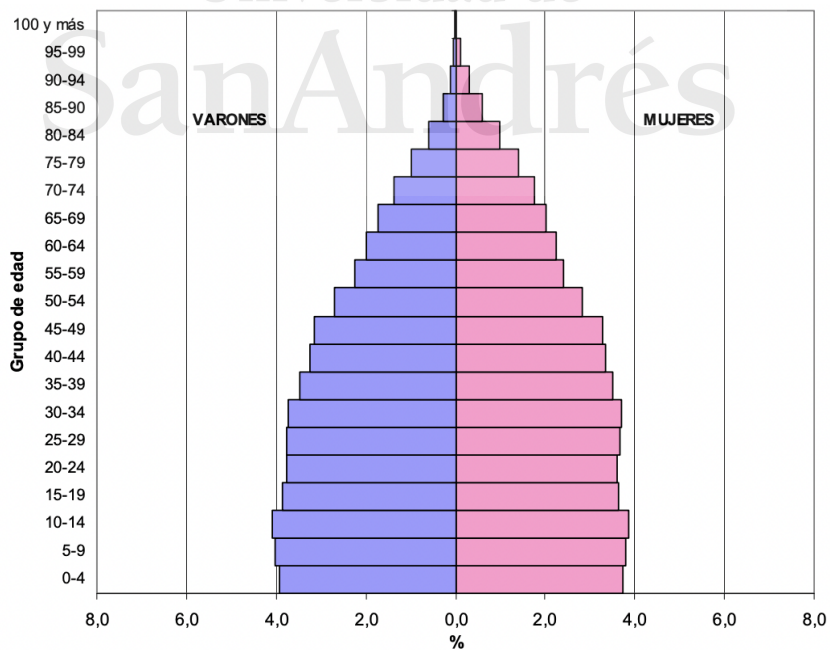
**Fuente:** INDEC. Estimaciones y proyecciones elaboradas en base a resultados del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

Estructura de la población por sexo y grupo quinquenal de edad. Total del país.  
Año 2010.



Fuente: INDEC. Estimaciones y proyecciones elaboradas en base a resultados del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

Estructura de la población por sexo y grupo quinquenal de edad. Total del país.  
Año 2040.



Fuente: INDEC. Estimaciones y proyecciones elaboradas en base a resultados del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.