



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Administración de Negocios

FOR TRADERS TO THE WORLD

“Potenciando a los productores argentinos”

Autor: Carolina Galda

DNI: 36.049.935

Mentor del Trabajo de Graduación: Claudio Darín

Victoria, Diciembre de 2023



Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
EMBA

FOR TRADERS TO THE WORLD
“Potenciando a los productores argentinos”



4Traders
2theWorld

Autor: Carolina Galda

DNI: 36.049.935

Mentor del Trabajo de Graduación: Claudio Darín

Victoria, Diciembre de 2023

Resumen Ejecutivo

La actual globalización mundial, sumado al contexto que hemos vivido de pandemia por Covid-19, impulsó el crecimiento exponencial del uso de herramientas digitales. Se han desarrollado variedad de plataformas para compras y ventas en todo el mundo, pero en Argentina contamos con particularidades dentro del comercio exterior que requieren un espacio digital armado a medida, necesidad y exigencia de nuestro país y sus comerciantes.

“For Traders to the World” es una plataforma digital en donde empresarios, pymes, grandes empresas y productores de peras, manzanas, uva, miel y limón encontrarán un espacio de automatización de sus exportaciones a cualquier destino del mundo.

Además, la plataforma nuclea varios operadores logísticos y aduaneros, a fines de que el cliente pueda seleccionar la opción que por tiempos y costos más se ajuste a su necesidad.

Contamos con actualizaciones normativas, legales y cambiarias de comex online para todos los usuarios, y brindamos un espacio de charlas y encuentros mensuales para generar networking en la industria.

Nuestra visión es la de potenciar a la industria nacional de peras, manzanas, uvas, miel y limón. Sabemos que en Argentina hay una fuerte necesidad de divisas y observamos un potencial desarrollo de fuentes de trabajo en estas industrias, pero también observamos la falta de acompañamiento y asesoramiento en las ventas internacionales, a partir de allí es que surge nuestro proyecto.

El equipo está conformado por sus socios fundadores: Carolina Galda (CFO y CEO) y Juan Ignacio Bernacchi (CTO). El proyecto necesita de 50.000,00 (cincuenta mil) dólares iniciales para poder operar y será rentable a partir de finales del cuarto año.

Índice de Contenido

Resumen ejecutivo.....	2
Agradecimientos.....	5
Introducción y antecedentes.....	6
Marco conceptual y herramientas de management utilizadas.....	11
Cliente.....	13
Necesidad y/o problema.....	13
Arquetipo de clientes – Segmentos potenciales.....	18
Mapa de empatía.....	21
Propuesta de valor.....	25
Oportunidad de negocio.....	25
Características diferenciales.....	27
Product market fit.....	28
Value Proposition Canvas.....	28
Minimum Viable Product.....	29
Tamaño de la oportunidad.....	31
Análisis TAM, SAM, SOM.....	31
Contexto: Análisis PESTEL.....	32
Industria.....	34

Competencia.....	38
Modelo de Negocio.....	39
Canvas Business Model.....	39
Go To Market Plan.....	43
Plan de Marketing.....	43
Estrategia de Pricing.....	45
Estrategia de Funnel de ventas.....	46
Customer Lifetime Value (CLV) y el Customer Acquisition Cost (CAC).....	47
Recursos, procesos y plan operativo del negocio.....	48
Supply Chain y proceso productivo.....	48
Recursos y actividades clave.....	50
Implementación del negocio.....	52
Equipo emprendedor.....	53
Resultados económicos-financieros.....	54
Contexto macroeconómico.....	54
Modelo de generación de beneficios.....	56
Requerimientos de inversión y financiamiento.....	57
Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas.....	60
Aspectos legales y regulatorios.....	62
Conclusión.....	63
Bibliografía.....	64

Agradecimientos

Este trabajo se debe en gran medida al acompañamiento que me ha brindado mi marido y compañero de vida: Santiago. Sin su apoyo incondicional y confianza en mis metas personales y profesionales, no hubiera sido posible este proyecto. Me ha acompañado y apoyado siempre a lograr mis desafíos, celebrando y compartiendo mis éxitos como propios. A mi familia, y especialmente a mi hermana Micaela, quien no duda nunca en contagiarme su positivismo y motivación en cada etapa de mi vida.

A Martín Defelippe, Gerente de Compras y Abastecimiento de Johnson Controls, quien me ha inspirado y apoyado en todo momento para iniciar este camino. A Johnson Controls Argentina, por confiar en mis habilidades y en mi carrera profesional.

Agradezco también a Martín Sinclair, amigo y peer coach, quien me ha acompañado y guiado en muchas oportunidades durante esta experiencia. Al equipo 7 y sus excelentes miembros: Nicolás Borri, José Grippo, Julieta Castaño y Guillermo Contrafatti.

A todos mis compañeros de la cohorte EMBA 2020, a pesar de que nos tocó cursar en circunstancia de pandemia, se formó un gran grupo, no solo profesional y académico, sino también humano.

A mi mentor Claudio Darin, quien me fue guiando y ayudando para concretar este trabajo, compartiéndome en cada encuentro su amplia experiencia y conocimiento.

A la Universidad de San Andrés y su equipo profesional, siempre dispuestos a transmitir su conocimiento y apoyando nuestros logros académicos. A Daniel González Isolio, Director del Programa, por su apoyo y actitud de escucha permanente en busca de la excelencia durante la cursada.

Introducción y Antecedentes

Las exportaciones forman parte de los factores clave para el crecimiento económico de un país. El año 2022 fue positivo en este sentido, con un total exportado de U\$\$ 88.268 millones de dólares, el máximo valor nominal de exportaciones de bienes de la historia argentina¹. Nuestro país es el tercer exportador mundial de uva y miel, y el sexto de limón, peras y manzanas. Tomando esta demanda existente del mercado extranjero con respecto a los complejos exportadores² mencionados, la capacidad productiva del país, y nuestras características estructurales en cuanto a la necesidad de divisas como punto de partida, desarrollamos una plataforma digital que nuclea a varios operadores logísticos y aduaneros del país para ofrecer soluciones a aquellos comerciantes que desean exportar.

Nuestro segmento objetivo son productores exportadores de Argentina de uva, miel, limón, peras y manzanas. Otorgamos la posibilidad de exportar envíos que superen los USD 15.000,00, sin límite de peso, volumen o monto anual. Además, brindamos un espacio de networking para los complejos exportadores, y ponemos a disposición capacitaciones, novedades de todo el ecosistema del comercio exterior, y presentaciones referentes a normativas bancarias, comerciales, legales y aduaneras.

Nuestro equipo está conformado por dos profesionales con amplia trayectoria en comercio exterior y tecnología de información respectivamente. Luego de la pandemia (covid-19) en 2019, se ha incrementado la necesidad de digitalizar y agilizar procesos en las cadenas de abastecimiento a nivel mundial.

¹ Según artículo de BCR AÑO XL - N° Edición 2087 - 03 de febrero de 2023

² El indicador de “complejos exportadores” clasifica las exportaciones de la Argentina desde el punto de vista de las cadenas productivas.

A partir de nuestra experiencia e intención de mejorar y automatizar el funcionamiento y la agilidad del ecosistema del comercio internacional argentino, combinamos en una plataforma digital las herramientas necesarias para que los productores exportadores de uva, limón, miel, peras y manzanas, o aquellos productores con deseos de exportar, puedan enviar su mercadería a cualquier región del mundo, sin límite de peso, volumen o monto anual.

Nuestro principal diferencial es que nucleamos en la plataforma a varios operadores logísticos y aduaneros del país, otorgando así la posibilidad de cotización on-time, información relativa a la mercadería y los tiempos logísticos involucrados. Además, ponemos a disposición un espacio de capacitación y networking para los exportadores.

Los argentinos contamos con una larga tradición frutícola. Ese saber hacer, potenciado por la fecundidad de las tierras, la extensión territorial y la diversidad climática, ha permitido el desarrollo de casi todos los cultivos frutícolas: berries, cítricos, carozos, pepitas, secas, frutos subtropicales y uvas, entre otros. Además, cosechas tempranas y tardías hacen posible extender la oferta a lo largo de casi todo el año. La Argentina es una protagonista relevante en la escena frutícola internacional, producimos limones, peras, arándanos, manzanas, mandarinas, ciruelas, naranjas, pomelos, cerezas y uvas. También ha crecido notablemente su participación en el comercio internacional de frutillas, duraznos, paltas e higos. En los últimos años, el sector frutícola argentino atrajo importantes inversiones, incorporó nuevas variedades, adoptó las más modernas tecnologías de producción, de cosecha, de selección, de empaque y de embalaje, y aseguró la preservación y monitoreo de las cadenas de frío. También implementó estrictos controles de sanidad (como la lucha contra la mosca de la fruta) y sistemas de manejo de la calidad que incluyen un eficiente Sistema Nacional de Trazabilidad. El resultado fue

que las empresas frutícolas argentinas ganaron espacio y reconocimiento en los mercados internacionales.³

La miel argentina tiene un sólido prestigio internacional, considerado entre los mejores del mundo. Esto se debe al hecho de que nuestro país tiene una gran área productora, rica en flores variadas, abundante agua pura y un clima benigno. Estos tres factores combinados con la excelente labor de las abejas, la profesionalidad de los apicultores y los estrictos controles oficiales de calidad han dado lugar a catas de degustación natural. El país cuenta con más de 2,5 millones de colmenas geolocalizadas, distribuidas entre 12.000 apicultores inscritos en el registro nacional de productores (RENAPA) ⁴que producen anualmente un promedio de 65.000 toneladas de miel, de las cuales se exporta el 95%.

Miel tradicional: Argentina produce una gran variedad de mieles; De praderas, bosques, montañas e islas, trébol monofloral, cítricos, girasol y mieles de eucalipto.

Miel gourmet: Hay pequeñas producciones locales que resultan en mieles únicas. Monofloral o multifloral de especies nativas, a veces difíciles de obtener, pero siempre difíciles de olvidar. En el mercado internacional, Argentina ocupa el tercer lugar en producción y es el segundo mayor exportador. La producción de otros productos de la colmena como la jalea real, el polen y el propóleo está creciendo rápidamente⁵.

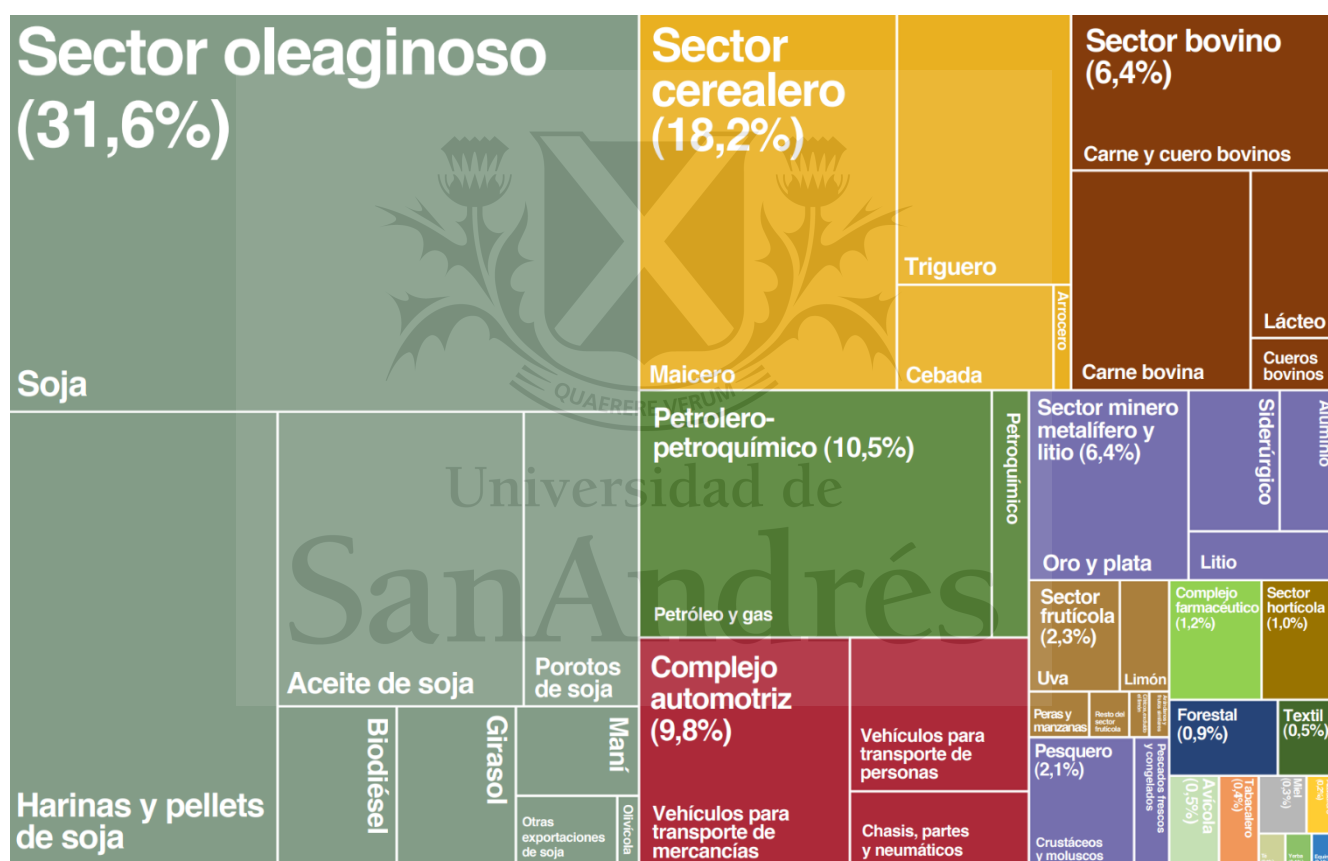
³ Extraído del informe de Alimentos Argentinos, de Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca (Ministerio de Economía Argentina), Año 2018

⁴ RENAPA es el Registro Nacional de Productores Apícolas. El mismo es obligatorio y gratuito para toda persona física o jurídica que cuente con un mínimo de 5 colmenas y tiene una validez de 2 años.

⁵ Redactado en base al Manual de Apicultura publicado por www.argentina.gob.ar

Habiendo mencionado el panorama de los complejos exportadores a los que apuntamos como clientes, a continuación, se muestra la participación porcentual de los principales sectores exportadores del año 2022 según INDEC.⁶

Del siguiente gráfico podemos observar que la miel ocupó un 0,3% de las exportaciones argentinas en 2022, mientras que los frutícolas (que incluyen uvas, limón, peras y manzanas) formaron un 2,3% del total exportado.

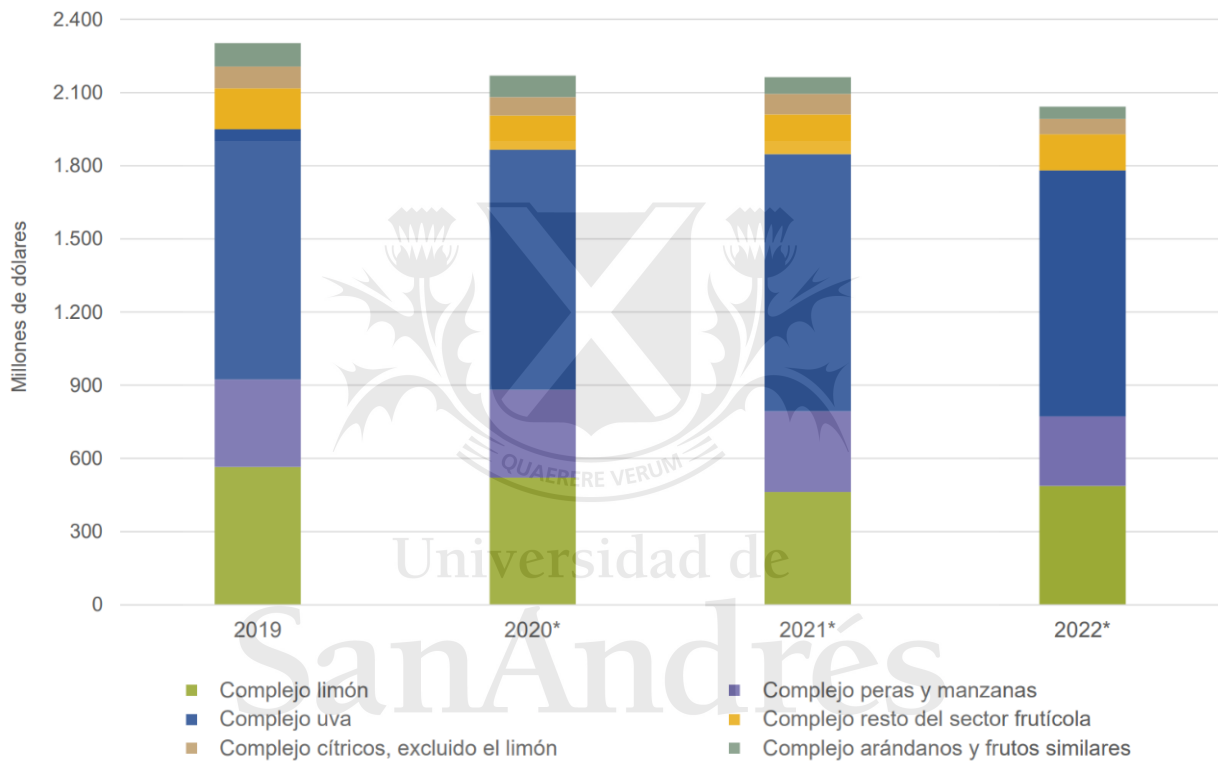


Fuente: INDEC – Exportaciones por Complejos Exportadores 2019-2022

⁶ El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) es un organismo público desconcentrado de carácter técnico, dentro de la órbita del Ministerio de Economía de la Nación, que ejerce la dirección superior de todas las actividades estadísticas oficiales que se realizan en la República Argentina.

A continuación, observamos un gráfico tomado del INDEC que nos muestra la participación de las exportaciones del sector frutícola según complejos, en millones de dólares, partiendo del año 2019 al año 2022.

Del gráfico inferimos que los complejos que hemos elegido como clientes target tienen una importante participación en el sector frutícola:



Fuente: INDEC – Exportaciones por Complejos Exportadores 2019-2022

Marco conceptual y herramientas de management utilizadas

A fines de desarrollar el proyecto y analizar su viabilidad, evaluamos en primera instancia la oportunidad de negocio, teniendo en cuenta las necesidades e inconvenientes existentes entre los productores nacionales de uva, miel, limón, peras y manzanas. Nos enfocamos en estas mercancías dada su capacidad productiva en Argentina, su historia de exportación y calidad, y tuvimos en cuenta, además, la accesibilidad, desarrollo y acompañamiento que podemos otorgar a los productores. Las herramientas que hemos utilizado para el análisis del plan de negocios fueron las siguientes:

Value Proposition Canvas (VPC) (Osterwalder, 2012): Esta herramienta nos permitió revisar las características de nuestra propuesta de valor, así como las necesidades y deseos insatisfechos de nuestros clientes objetivos. A tales fines, consideramos elementos clave como ser: principales socios o asociados al proyecto, principales actividades, recursos, propuesta de valor, relación con los clientes, segmentación de clientes, canales de venta, estructura de costo, flujo de ingresos.

Empathy Map (Gray, 2017): Este mapa nos guía para entender los pensamientos, sentimientos, motivaciones, deseos y necesidades de un determinado público objetivo. Hemos utilizado esta herramienta a fines de comprender las principales dificultades de nuestros clientes y su probable reacción ante nuestra solución propuesta. El mapa de empatía nos ha mostrado de forma gráfica las contradicciones y las soluciones de nuestra propuesta, buscamos describir al cliente ideal por medio del análisis de 6 aspectos.

Análisis Pestel (Aguilar, 1967): Este análisis nos permite revisar factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Por lo tanto, es una herramienta de estudio de mercado únicamente de factores externos que afectan a un negocio. Mediante este análisis, pudimos detectar la oportunidad en Argentina del desarrollo de esta plataforma, y asimismo pudimos identificar que acciones legales, tecnológicas y económicas deberíamos llevar a cabo para su implementación.

Segmentación de Mercados (Kotler, 2017): Esta herramienta nos permitió segmentar al mercado objetivo en grupos más pequeños relativamente homogéneos, que posean características similares (socioeconómicas, psicológicas, etarias, geográficas, o de comportamiento).

Marketing Mix (“Las 4 P”) (Kotler, 2017): Este es un análisis enfocado en los consumidores, y engloba 4 variables o elementos: producto, precio, plaza y promoción. A partir de allí, el negocio puede guiarse para alcanzar sus objetivos y tomar mejores decisiones de mercado.

Método de valuación de flujos descontados Adjusted Present Value (APV)

(Luehrman, 1997): Considera el valor presente de flujos futuros de una inversión, para comparar dichos flujos con la inversión requerida y determinar si la propuesta crea valor económico o no.

Cliente

Necesidad y/o problema

Aquellos productores argentinos que desean exportar para alcanzar una mejor rentabilidad de su negocio, dar a conocer su producto a nivel global, impulsar su capacidad productiva, o contar con beneficios fiscales para la importación, se encuentran con una amplia variedad de problemas e interrogantes que dificultan la toma de la decisión de exportar y la correcta coordinación y funcionamiento del proceso, así como la optimización de tiempos y costos. A continuación, enumero los inconvenientes más significativos:

Excesiva burocratización del proceso de comercio exterior en Argentina:

Para iniciar el proceso de enviar productos al exterior, el productor debe atravesar muchas instancias referentes a aprobaciones y vistajes del fisco nacional. Como primera medida, darse de alta como operador de comercio exterior en AFIP (esto lo gestiona un asesor de comex), luego debe presentar una proyección anual de sus operaciones en Secretaría de Industria y Comercio, posteriormente debe autorizar y registrar a un despachante de aduanas en AFIP, seguidamente necesitara encontrar un operador logístico, un gestor de operativa completa de la exportación, y otro gestor de todos los tramites referentes a autorizaciones y certificaciones de calidad de los alimentos que se desean exportar. Además de estos pasos a seguir, el productor deberá asesorarse cuidadosamente sobre los plazos de liquidación de las divisas, las entidades financieras, el tipo de cambio a saber, las opciones de cuenta destino, los reintegros de exportación, los derechos y gravámenes a liquidar, los tratados internacionales que pudieran hacerlo participe de algún beneficio fiscal y logísticamente asesorarse sobre la optimización de envases y embalajes de sus productos.

Procesos muy manuales:

Actualmente, para comercializar fuera del país los productos argentinos, los procesos que debe atravesar el vendedor interesado, son en gran parte manuales y poco automatizados. Esto provoca que el procedimiento y sus distintas instancias se vean más propensos a errores humanos y a tiempos más prolongados. Además, la falta de automatización reduce la capacidad del vendedor de conocer otras estrategias, otros proveedores, contar con varias cotizaciones, conocer la optimización de tiempos logísticos y visualizar y comprender tratados internacionales a los que probablemente sea aplicable la operación. Es decir, el comercio exterior hoy en día cuenta con instancias a resolver de modo manual que podrían automatizarse y resultar así, mucho más rentable y productivo el proceso de exportación.

Falta de información On-Time de los envíos:

El seguimiento que el productor o vendedor debe realizar por una exportación emitida consta de emails y llamados telefónicos a los gestores de comercio exterior o agentes de carga. Es decir, hay una falta de seguimiento on-time de los embarques y su respectivo estado, lo cual reduce la capacidad de respuesta del vendedor a sus clientes, además de generar demoras que podrían evitarse utilizando ese tiempo de manera más eficiente y eficaz. Muchos productores argentinos necesitan contratar mano de obra para realizar este seguimiento de las operaciones, pero dicha mano de obra podría utilizarse para la búsqueda de oportunidades comerciales o gestiones de venta y producción, dejando el proceso de comex en manos de una plataforma idónea y segura.

El seguimiento on-time es hoy en día una importante oportunidad, teniendo en cuenta la globalización actual y la importancia que internet y la información en tiempo y forma ha cobrado en la última década. Muchos clientes buscan dentro del servicio que contratan, que el tiempo de respuesta sea automático para poder calendarizar también sus ventas y sus oportunidades de negocio, con lo cual, los

productores argentinos necesitan estar a la altura de este requerimiento para contar con una venta continua y permanente en el tiempo. La calidad de los productos es muy importante, pero también lo son la gestión de su envío y recepción al cliente final.

Principales obstáculos de la exportación a saber:

- I. *Desconocimiento para operar:* Las ventas y compras internacionales en Argentina presentan tantas dificultades operativas, cambiarias, normativas y aduaneras, que existe un gran desconocimiento por parte de los productores o vendedores a la hora de iniciar una exportación. El exportador necesita asesoramiento de forma inexorable para poder comercializar sus productos al exterior. De otro modo, podría fácilmente incurrir en problemas legales, fiscales o bancarios.
Si llegara a ocurrir alguno de estos escenarios, el exportador podría ser multado, enjuiciado, o suspendido por tiempo indeterminado para operar en comercio exterior.
- II. *Demasiados actores en el proceso:* Para llevarse a cabo, las exportaciones cuentan con varias instancias y por ende, con diferentes figuras que gestionan cada una de ellas. Dichas figuras o actores en este procedimiento son: analista de comercio exterior que nuclea a todos los gestores de la exportación y anexe toda la operación para poder darle un correcto seguimiento, despachante de aduanas que firme y gestione el permiso de embarque, agente de cargas internacional que brinde el transporte, gestor de certificados en caso de requerirlos (Anmat en el caso de este proyecto), analista o gestor de cobro del exterior en tiempo y forma para no incurrir en falta con la ley penal cambiaria, y entidades gubernamentales y bancarias que aprueben la transacción internacional.

Vimos en este punto una oportunidad de nuclear todos estos actores en una plataforma para simplificar el seguimiento y el procedimiento de exportar.

III. Proyecciones sin presentar o con falta de aprobación: Para poder operar en comercio exterior, la entidad gubernamental argentina “AFIP”, les solicita anualmente a todos los operadores presentar una proyección de importaciones y exportaciones para el año calendario corriente. Además, esta proyección incluye que la empresa o el productor interesado en exportar o importar, informe sobre su presupuesto para inversiones, sus ventas anuales pasadas, corrientes y futuras (tanto nacionales como internacionales), su información fiscal, su cantidad de colaboradores, posiciones arancelarias, actividad principal, breve descripción del ejercicio actual y futuro de la compañía, y breve descripción de la intencionalidad de inversión nacional en caso de existir.

Estas proyecciones se presentan idealmente entre enero y febrero, de esta manera, AFIP tendrá la posibilidad de revisar en tiempo y forma la información suministrada, para poder aprobar las operaciones de exportación planificadas. Sucede que muchos productores y vendedores nacionales desconocen por completo este formulario, dificultando a la hora de exportar la viabilidad de la operación. También puede ocurrir que la presentación se haga con omisiones o errores por falta de idoneidad, ocasionando el mismo efecto mencionado: dificultad para que la exportación se haga efectiva.

IV. Logística Costosa: A partir de la pandemia que inicio en 2019, los costos de flete internacional se han visto incrementados en algunos casos en hasta un 300%, dado que por falta de personal los barcos no zarpaban de origen, originando un cuello de botella que con el tiempo se iba incrementando cada vez más y generando un constante crecimiento de

demanda. Los mercados en el mundo requerían la llegada de los productos y este arribo se veía afectado por los tiempos y los costos de la nueva normalidad, muchos operadores logísticos que, si contaban con salidas de origen más fluidas, se aprovechaban de esta situación y del desconocimiento de los embarcadores para incrementar precios.

Esta situación fue generando que sea necesario un seguimiento fluido y analítico de precios logísticos de comercio exterior, pero muchos productores argentinos desconocen totalmente este punto tan importante que impacta directamente en su rentabilidad.

- V. *Regulaciones Aduaneras:* Bien sabido es que, para exportar, se deben cumplir con ciertas regulaciones aduaneras impuestas por el gobierno nacional. Los productores deben cumplir con todos los requerimientos aduaneros para poder avanzar con la exportación, y es necesario un correcto asesoramiento de estas solicitudes, que suelen cambiar con frecuencia, para que la operación se expida sin inconvenientes.

Este asesoramiento muchas veces es muy informal o no es completo, provocando que la exportación finalmente no pueda concretarse, o que se concrete de forma incompleta, o bien provocando que el exportador no tenga una buena experiencia y no vuelva a buscar vender sus productos en el exterior.

- VI. *Normativas Cambiarias:* Cada cierto periodo de tiempo, que suele ser anual, nuestro país expide una nueva batería de normas cambiarias que deben ser cumplimentadas por los exportadores, importadores y las entidades financieras locales que operan en el mercado único y libre de cambios.

Estas normas con frecuencia no son de fácil interpretación y requieren mucho análisis y consultas con BCRA para poder ser cumplimentadas

según corresponde. Los pequeños productores o las pymes, suelen incomodarse e inquietarse mucho cada vez que el BCRA expide una nueva norma, esto ocasiona que haya mucho temor a la hora de iniciar una operación de venta al exterior.

Arquetipo de clientes – Segmentos potenciales

Por lo anteriormente expuesto, pudimos identificar dos tipos de potenciales clientes para nuestra plataforma digital de gestión de exportaciones de uva, pera, miel y manzanas.

Por un lado, tenemos como clientes target a aquellas empresas argentinas que están dando sus primeros pasos en el proceso de internacionalización de uvas, miel, peras y manzanas, o que aún no han exportado previamente.

Nos referimos a pymes y start-ups que no han operado anteriormente, lo cual les provoca temor y desconocimiento en cuanto a la operatoria completa. Vimos en estos casos una gran oportunidad, dado que estos productores muchas veces cuentan con stock sobrante pudiendo vender este excedente de mercadería al exterior, cobrando posteriormente en moneda foránea y logrando así una rentabilidad mayor en su negocio. Además, este tipo de cliente no solo limpiaría su stock sobrante, sino que además podría encontrar una oportunidad de incremento de su producción, brindando más puestos de trabajo y fomentando de esta manera la industria nacional.

Por otro lado, el gobierno busca que siempre que se pueda, se logre una balanza comercial entre importaciones y exportaciones en Argentina, lo cual genera que muchos importadores salgan en busca de exportadores para aliarse en cuanto a volúmenes de compraventa internacional, y cumplir así con el requerimiento previamente mencionado por el gobierno. Este último punto genera a los productores una oportunidad de amplitud de negocios y alianzas comerciales.

En cuanto a los productores que ya han exportado, pero están dando sus primeros pasos, observamos la oportunidad de incrementar la frecuencia de sus operaciones de comercio exterior. Observamos también la oportunidad de optimizar los tiempos de la operatoria, profesionalizar las exportaciones, y brindarles más información integral (legal, aduanera, bancaria y comercial) para la mejor toma de decisiones y la futura creación de nuevos negocios y alianzas comerciales.

Esta última acción de brindar más información les permitiría tomar mejores decisiones con su flujo de fondos, conocer tratados internacionales, liquidar las divisas cobradas en el momento más oportuno para lograr la mayor rentabilidad posible y liquidar reintegros según les corresponda. Además, los ayudaría a entender como maximizar sus ganancias, encontrando nuevos clientes a partir de la búsqueda de los principales destinos mundiales de su mercadería según estudios de mercado actualizados en la plataforma.

Este tipo de cliente desconoce las regulaciones que AFIP expide anualmente, con lo cual nuestra plataforma sería un apoyo ideal para conocer esta información de manera completa y certera.

Por otro lado, apuntamos a empresas líderes argentinas productoras de uva, miel, peras y manzanas, que cuentan con exportaciones recurrentes.

Este tipo de compañías ven a la innovación y la inserción de permanente tecnología como un “must”, además cuentan con los recursos necesarios y el respaldo financiero para invertir en este tipo de herramientas y tomar ciertos riesgos, como probar el funcionamiento de nuevos sistemas y soluciones. A partir de la pandemia de Covid-19, la inserción de tecnología a los procesos y la virtualidad han tomado un importante protagonismo en la gran mayoría de los negocios, con lo cual podríamos inferir que este tipo de cliente está en la búsqueda de permanente actualización respecto al nuevo panorama comercial, logístico y económico mundial.

Las empresas líderes en producción de uvas, miel, manzanas, limón y peras, cuentan con personal profesionalizado, estos colaboradores saben que se pierde

tiempo en la coordinación de las exportaciones, que es importante asesorarse lo mejor posible para contar con cierta ventaja competitiva, y tienen en cuenta que los procesos podrían automatizarse. La automatización les daría lugar a ser más analíticos a cuestiones que puedan hacer crecer al negocio, como ser la búsqueda de nuevos clientes y mercados, el análisis de instrumentos financieros y la búsqueda de una mayor rentabilidad.

Este tipo de cliente target, busca reducir los procesos manuales, busca sumar alertas automáticas, trackeos on-time, asesoramiento normativo y cambiario ágil y permanente. Además, al ser clientes con exportaciones recurrentes, muchos agentes de cargas y muchos agentes aduaneros los visitan o contactan ofreciendo tarifas diferenciales o servicio especializado, es por esto que los profesionales encargados del seguimiento en estas compañías tienen conocimiento de muchos proveedores del mercado, y saben que sería ideal contar con un espacio o plataforma que nuclea a todos estos prestadores de servicio.

Este espacio les habilitaría la cotización y consecuente comparación en tiempos mucho más convenientes, además les permitiría conocer, si las hubiera, las salvedades de la operación. Dichas salvedades pueden ser: tratados internacionales, diferenciales en gravámenes o derechos, certificaciones particulares.

Estas compañías líderes, tienen la necesidad de reducir el tiempo perdido en emails o llamados telefónicos, prefieren automatizar las solicitudes de embarque, los avisos sobre convenios internacionales, las alertas sobre la liquidación de las divisas en el momento más oportuno posible, alertas sobre reintegros de exportación.

Además, estas empresas están en la constante búsqueda de networking, con lo cual un espacio o plataforma que nuclea a operadores y actores del comex, les resultaría de sumo interés y valor agregado.

Mapa de Empatía

El análisis que sigue se redactó en base a la investigación de los principales productos exportados en Argentina según INDEC, y el conocimiento por parte de nuestro equipo de la necesidad de las empresas exportadoras. A fines de la descripción de los clientes target del proyecto, utilizamos como principal herramienta de apoyo el Mapa de Empatía (Gray, 2017).

- *¿Quién es el cliente con el que queremos empatizar?*

Por un lado, buscamos empatizar con Pymes y Start-Ups productores de manzanas, peras, uvas, miel y limón. Empresas pequeñas, empresarios y productores que no han exportado antes o que están dando sus primeros pasos en el comercio internacional de sus productos.

Por otro lado, queremos empatizar con las empresas líderes del mercado de estos productos. Es decir, grandes exportadores, que ven a la innovación y la automatización como un “must”, cuentan con recursos financieros suficientes para la toma de riesgos y una búsqueda más exhaustiva de soluciones.

- *¿Qué necesitan hacer?*

Las pymes y start-ups necesitan entender y aprender el proceso de punta a punta de exportación. Necesitan además buscar el modo de maximizar sus ganancias, conocer tratados internacionales, aprovechar los flujos de caja, liquidar las divisas generadas en tiempo y forma, encontrar nuevos clientes, y automatizar las exportaciones para que el proceso de venta sea más sencillo y ameno.

Las empresas líderes en el mercado necesitan automatizar el proceso de exportación, digitalizar sus archivos por completo, aplicar con alertas digitales y de forma automática los tratados internacionales que correspondan, automatizar las alertas de liquidaciones de divisas y reintegros de exportación. También buscan generar espacios de networking.

- *¿Qué ven?*

Existe un permanente cambio en las normativas bancarias, así como actualizaciones de acuerdos regionales. Las noticias en los diferentes medios de comunicación mencionan la importante necesidad de divisas en Argentina, situación que suele depender de nuestro préstamo con el FMI.

Existe una demanda internacional insatisfecha y el mercado de las frutas que comercializan los empresarios está en constante crecimiento y desarrollo. Contar con una herramienta que automatice el proceso de venta al exterior les facilitaría el proceso y en algunos casos podría ahorrar costos de mano de obra.

- *¿Qué dicen?*

Las pymes y startups dicen que necesitan asesoramiento, dado que no saben cómo exportar y tampoco como hacerlo de la forma más conveniente posible. No saben cómo y en qué momento se deben liquidar las divisas percibidas por la transacción comercial.

Desconocen como cumplimentar frente a BCRA los permisos de embarque, y desconocen también como solicitar a AFIP los reintegros de las exportaciones emitidas.

Las empresas líderes dicen que sería más sencillo y menos costoso centralizar las exportaciones en un solo proveedor que logre nuclear el proceso integral y brinde cotizaciones on time de los servicios. Además, comentan que sería conveniente prescindir de tantos procesos manuales.

Dicen que es necesario un permanente asesoramiento en materia de comercio exterior. Necesitan alertas automáticas y trackear los envíos digitalmente y en tiempo real.

- *¿Qué hacen?*

Las pymes y startups proveen trabajo, cosechan frutas y producen miel, buscan alternativas para optimizar su cadena productiva y sus procesos logísticos. Analizan con mucho detenimiento su flujo de caja a fines de darle a su dinero disponible la mayor utilidad posible. Se preocupan y ocupan por la búsqueda de tarifas competitivas para exportar sus productos.

Las empresas líderes del mercado son proveedores de trabajo, también cosechan frutas y producen miel. Están en permanente búsqueda de potenciales clientes, estudian el mercado y sus variables. Analizan su flujo de caja y buscan alternativas a fines de darle el mejor uso financiero posible. Están en constante búsqueda de alternativas para optimización de sus procesos.

- *¿Qué escuchan?*

Las pequeñas y medianas empresas escuchan que exportar permite que el producto se exponga al mercado internacional, teniendo así la posibilidad de captar mayor volumen de clientes, además, escucha que hay mucho más mercado al que podrían llegar. Efectuar exportaciones exige cumplir con normativas aduaneras, legales y bancarias. Es importante asesorarse correctamente a fines de no incumplir ninguna normativa de exportación.

Las empresas líderes escuchan que se pierde mucho tiempo valioso en coordinaciones de exportaciones, se podrían automatizar los procesos para optimizar dichos tiempos. Escucha además que es importante asesorarse bien para contar con ventaja competitiva, dado que las regulaciones están en permanente cambio. El covid-19 aceleró la digitalización de muchos procesos que antes se realizaban manualmente.

- *¿Qué piensan y sienten?*

Las pymes y start-ups sienten que tienen mucho desconocimiento en cuanto a cómo exportar y a quien exportar. Sienten que desconocen de normativas bancarias, de INCOTERMS⁷ y regulaciones internacionales, y que cuentan con poca profesionalización dentro de su negocio. Sienten desconocimiento en cuanto a cómo cumplimentar regulaciones bancarias de exportación.

Piensan que podrían obtener posicionamiento en el mercado internacional y generar ingresos en moneda fuerte. Piensan que son fuente de empleo, que cuentan con producción nacional con sello de origen, que probablemente cuenten con beneficios por comerciar dentro del Mercosur.

Las empresas líderes sienten que cada vez necesitan más personal para abordar las diferentes aristas de las exportaciones, con lo cual una plataforma automatizada les solucionaría gran parte de esta problemática. Sienten la necesidad permanente de actualizaciones normativas. Piensan que hay muchos intervinientes en el proceso de exportación que no permiten fluidez operativa. Creen que podrían lograr un buen posicionamiento internacional, aprovechando además tratados de Mercosur y los reintegros de exportación que el gobierno ofrece. Además, contaría con ingresos en moneda fuerte.

⁷ "Incoterms" es la abreviación para "Términos de comercio internacional". Este conjunto de 11 normas, publicado por primera vez en 1936, define quién es el responsable de cada aspecto en las transacciones internacionales.

Propuesta de Valor

Oportunidad de Negocio

Tal como se cita en el informe publicado el 8 de febrero de 2023 por el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto de Argentina, La Cancillería Argentina —a través de la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional— coordina la presencia nacional en Fruit Logística 2023, la feria del sector frutihortícola más importante del mundo. La actividad se realiza del 8 al 10 de febrero en el Predio Ferial Messe Berlín, en Alemania.

Argentina participa con una delegación de 28 empresas exportadoras del sector cítrica y de frutas como kiwi, peras, arándanos y manzanas. Estas empresas integran el Pabellón Argentino, que cuenta con una superficie total de 886 m².

Este evento es muy importante para mantener y reforzar la posición argentina como referente para los importadores que buscan frutas de calidad, y otorga la posibilidad de encontrarse con clientes y potenciales para ver cómo está el mercado.

En 2022, los envíos del complejo frutícola alcanzaron los US\$ 672 millones.

Los principales destinos de las exportaciones argentinas de este sector para 2022 fueron Brasil (32%), Estados Unidos (16%), Rusia (11%), Países Bajos (6%), España (5%) e Italia (4%).

La edición anterior de Fruit Logística contó con la presencia de 3.200 expositores de 90 países, lo que convierte a este evento en un punto de encuentro obligado para los compradores de productos frescos.

La Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional — dependiente de la Cancillería Argentina— brinda asistencia técnica y económica para que las PyMEs argentinas presenten sus productos y servicios en las

principales ferias internacionales, foros y congresos, y se vinculen de manera directa con compradores globales a través de las rondas de negocios.

Por otro lado, SENASA⁸ nos indica que, según estadísticas de la FAO⁹, Argentina es el segundo productor y exportador mundial de miel, detrás de China. El 95 % de la miel que se produce en Argentina se exporta a más de veinte países diferentes. Los principales destinos de la miel argentina son Estados Unidos, Alemania y Japón. La miel producida en nuestro país es considerada una de las de mejor calidad en el mundo.

La mayor actividad apícola se concentra en la Pampa Húmeda, si bien en los últimos quince años la producción apícola se ha extendido a otras regiones del país, constituyendo un factor de desarrollo rural y familiar de las comunidades.

El Senasa tiene la responsabilidad de habilitar, controlar y fiscalizar a los establecimientos que extraigan, procesen, acondicionen, depositen y exporten miel u otros productos apícolas. En función de las necesidades identificadas, se elaboran los procedimientos de fiscalización específicos, considerando también los requisitos sanitarios de los países de destino.

Contando con estos complejos exportadores que ya tienen mercado activo en el exterior, y teniendo en cuenta el potencial de desarrollo que tienen los pequeños y medianos productores, nuestra propuesta se dirige a potenciar, profesionalizar, optimizar y agilizar su exportación. Argentina tiene la capacidad de

⁸ SENASA: Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria. Fundada en Argentina, en 1996

⁹ FAO: Food and Agriculture Organization. Argentina forma parte de la FAO desde el 21 de noviembre de 1951, pero la Representación en el país fue oficialmente inaugurada el 16 de octubre de 2003.

La organización ejecuta diversos proyectos implementados a lo largo y a lo ancho del país.

Desempeña un papel fundamental en el avance de la seguridad alimentaria, el fortalecimiento de la agricultura familiar, la transformación de los sistemas agroalimentarios y desarrollo sostenible.

posicionarse entre los primeros exportadores de estos complejos, permitiendo así la entrada al país de divisas y crecimiento de mano de obra nacional.

Características diferenciales

“For Traders to the World” es una plataforma digital dedicada a la automatización del proceso completo de exportación.

Ofrecemos la facilidad de coordinar exportaciones seleccionando desde la herramienta las preferencias del exportador: destino, destinatario, método de envío, tipo de producto, seguros, envases y embalajes y momento de necesidad de llegada.

Una vez efectuada la operación, la herramienta proveerá de avisos automáticos de vencimientos, liquidaciones y cumplimientos bancarios.

Según el destino de la mercadería, la herramienta alerta automáticamente los Tratados Internacionales que pudieran implementarse. Nuestra misión es potenciar y buscar el crecimiento de frutícolas y apícolas al mercado internacional.

Se emiten informes de costeo una vez emitida la exportación, permitiendo así, la maximización de costos del exportador. Brindamos información sobre normativa bancaria, legal y aduanera y constante actualización de la misma.

La plataforma ofrece a quienes deseen exportar la posibilidad de cotizar online cada uno de los servicios involucrados en la operación de comercio exterior. Contamos con una amplia diversidad de despachantes de aduanas, agentes de cargas y asesores de comex; otorgando así una solución integral para los complejos exportadores de uvas, peras, manzanas, limón y miel.

Creamos un espacio exclusivamente dedicado a la potenciación del mercado internacional frutícola y apícola.

Product Market Fit

Product Market Fit es el proceso de ajustar el producto en el mercado y poder evaluar la rentabilidad de la empresa sabiendo si el producto cumple justo con las necesidades de las personas. Se confirma cuando el proceso de validación de los clientes comprueba que has localizado a un grupo de potenciales clientes y que reacciona de forma positiva a tu servicio o producto; ofreces algo que interesa de verdad a un grupo y lo empiezas a vender.

Value Proposition Canvas

Customer Jobs (Tareas): Las pymes y pequeñas empresas cosechan, pero no exportan por temor o desconocimiento. Buscan solventar mejor sus costos fijos, pero dado el contexto inflacionario de la moneda local, esto se dificulta. Buscan nuevos clientes para expandir su negocio. Llevan controles manuales que les insume tiempo valioso de gestión.

Las empresas líderes en el mercado de los complejos exportadores a los que apuntamos, cobran divisas desde el exterior, mantienen contacto permanente con despachantes y agentes de carga, por lo cual buscan tarifas competitivas y buen servicio. Se asesoran en normativas relativas a exportación.

Gains (Ganancia de Valor): Para las pymes la ganancia de valor sería la automatización de las exportaciones, es decir, coordinación online y automática de las operaciones y seguimiento completo de las mismas. Contaría con tarifas competitivas y con todas las opciones de operadores comex del mercado. Podría programar alertas automáticas según su necesidad, y al tener toda la información en la plataforma, podría buscar optimizaciones logísticas. Tendría acceso a información sobre tratados internacionales y normativas.

Las grandes empresas también contarían con la automatización de sus exportaciones, contando además con todos los operadores del mercado y con cotizaciones y seguimiento on time. Por regularidad y por ser core customers,

podrían conseguir tarifas más competitivas. Podrían optimizar su logística a partir del costo que ofrece la plataforma. Accedería mediante las exportaciones a la apertura del mercado mundial.

Pains (Dolores): Las pymes desconocen sus potenciales clientes en el exterior, cobran sus ganancias en pesos las cuales se devalúan constantemente por contexto inflacionario, motivo por el cual perciben poco retorno de su trabajo. Incurren en extra costos por mala gestión logística, falta de profesionalismo y falta de análisis de los mercados y tratados en el extranjero. Cuentan con una operativa muy manual.

Las empresas líderes del mercado sufren la pérdida de tiempo en las coordinaciones de exportaciones por tener tantos actores en el proceso de comex. Cuentan con un elevado riesgo de incurrir en vencimientos de presentaciones por tener procesos y alertas muy manuales. Sufren el desconocimiento de potenciales clientes en el exterior, sufren extra costos por mala gestión logística y un incorrecto seguimiento de la trazabilidad de las operaciones. Terminan pagando a terceros para asesoría en materia de comercio exterior.

Minimum Viable Product (MVP)

El minimum viable product (MVP) es un producto o servicio con suficientes características para satisfacer a los clientes iniciales, y proporcionar retroalimentación para el desarrollo futuro. Es decir, permite validar la hipótesis de negocio y la propuesta de valor que queremos ofrecer. En primer lugar, armamos la plataforma “For Traders to the World” con todas las funcionalidades que requeríamos para nuestros clientes target a fines de constatar su funcionalidad y su posterior escalabilidad. Luego realizamos reuniones en donde invitamos a participar a los usuarios interesados, en dichas reuniones presentamos un modelo “base o básico” de la plataforma en donde presentamos la única funcionalidad de automatización de las exportaciones; y un modelo “premium” en donde además incluimos asesoramiento cambiario y aduanero.

Modelo Base



Modelo Premium



SAM – Serviceable available market

Según los datos tomados del portal Argentina.gob.ar¹⁰, y tal lo analizado en el análisis TAM, actualmente en el país contamos con alrededor de 850 empresas exportadoras, de las cuales 27 de ellas, exportan uvas, 100 empresas exportan miel, 15 peras y manzanas y 15 de limones. Esto nos otorga como resultado, un total de 157 empresas actualmente activas en exportaciones.

El SAM nos da un valor anual de USD 188.400,00, tomando como referencia la contratación de la versión base o básica del producto a USD 100 mensuales por parte de las 157 empresas exportadoras de miel, limón, uvas y peras y manzanas.

SOM – Serviceable obtainable market

Con respecto al mercado total que representa la oportunidad de negocio, se proyecta un incremento de la participación del mercado interanual del 15%, alcanzando el 45% de la participación en el mercado luego de 3 años.

El SOM asciende a USD 255.600,00 al cabo de 3 años, calculado en base a 71 empresas exportadoras con un valor de venta proyectado por unidad de USD 3.600,00.

Contexto: Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta de trabajo estratégico que analiza las fuerzas externas que afectan a una organización. La palabra PESTEL es un acrónimo de los elementos exógenos que pueden predecir el futuro de una empresa, como son los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

¹⁰ Argentina.gob.ar: Portal oficial del Estado Argentino que posee informes de cadenas de valor y organismos públicos.

Entorno político: Como bien sabemos, el contexto político en Argentina no es estable a largo plazo, va sufriendo cambios según el gobierno de turno. Esto ocasiona que las condiciones para operar en comercio exterior vayan mutando y las empresas tengan que estar muy atentas a estos cambios a fines de no incurrir en penalidades y minimizar los riesgos de pérdidas o grandes fluctuaciones negativas en los negocios. Estos cambios se reflejan principalmente en los pagos y cobros al exterior y las licencias para importar y exportar.

Entorno económico: Según estadísticas publicadas por parte del BCRA¹¹, en los últimos años las reservas internacionales han sufrido una variación acumulada del -49,49%. Actualmente nos encontramos en déficit fiscal, lo cual da lugar a una importante necesidad de divisas para cumplir con las obligaciones contraídas con el FMI. Este contexto provoca que el gobierno impulse a los productores argentinos a exportar para poder obtener divisas. Cabe destacar que generalmente, y más allá del sector político que este gobernando, los sectores que más se benefician de esta situación son los agropecuarios.

Entorno social: En cuanto al entorno social, y tomando como referencia los últimos 5 años, en Argentina tenemos inflación creciente y falta de dólares para el atesoramiento, situación que angustia en general a los ciudadanos y productores, quienes buscan la manera de generar negocios que sean redituables o que les permitan sostener mejor su diaria. El sector agropecuario en general no cuenta con el “know how” necesario para poder operar en comercio exterior, sin embargo, todos saben que vender sus productos al mercado internacional significa una oportunidad.

Entorno tecnológico: A partir de la pandemia de covid-19, la utilización de la virtualidad en muchos ámbitos de los negocios ha sido de vital importancia para no detener las actividades ni incurrir en grandes pérdidas de rentabilidad. A partir de este contexto, se ha logrado significativamente incrementar los conocimientos y herramientas tecnológicas.

¹¹ Estadística tomada de la página del Banco Central de la República Argentina:
https://estadisticasbcra.com/reservas_internacionales_argentina

En este sentido, “For traders to the world” busca actualizar a los productores y empresas en la utilización de una herramienta tecnológica para llevar a cabo sus operaciones. Consideramos que es fundamental facilitar la operabilidad para los comerciantes.

Entorno legal: Dados los cambios permanentes en normativas bancarias, es importante que las empresas que operen en comercio exterior estén correctamente asesoradas para no incurrir en ley penal cambiaria. Además, las especificaciones aduaneras también deben ser revisadas y respetadas para no caer en bloqueos de CUIT para operar en comercio exterior ni en rezagos aduaneros. Por otro lado, existen legislaciones de transporte y etiquetado dependiendo de la mercadería que se traslade, esto debe ser revisado para no tener inconvenientes a la hora de su comercialización.

Es importante tener en cuenta los encuadres en cuanto a envases y embalajes, dado que, de no acatarse, puede significar un problema a la hora del despacho de la mercadería, o bien, puede provocar que los productos no se conserven correctamente durante su traslado.

Industria

Situación actual y perspectiva

Cabe mencionar que el sector de Agroindustria constituye el 25% de la industria manufacturera y representa el 40% de las exportaciones en el país. Su valor de producción se aproxima a los 177.000 millones de pesos y otorga trabajo a 600.000 personas en todo el país.

Los avances en ciencia y tecnología, tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) y nanotecnología, abren nuevas oportunidades para transformar la actividad agropecuaria de Argentina. La innovación y el conocimiento permiten superar dificultades ayudando a generar las condiciones necesarias para

desarrollar esquemas productivos más diversificados y sustentables, alentar la oferta de servicios especializados y densificar la red de proveedores. Probablemente, Argentina seguirá fortaleciendo su liderazgo como productor de alimentos y de otros productos derivados de la agricultura con mayor valor en origen y una mayor cantidad de puestos de trabajo.

Para este sector, el Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación Productiva busca un desarrollo regional crecientemente intensivo en tecnología, generador de bienestar social y capaz de mitigar el impacto que supone la concentración del empleo en las grandes ciudades.¹²

En este sentido, nuestro proyecto apunta a los mismos conceptos del Ministerio, ya que consideramos que la automatización, la innovación y la tecnología aplicadas a nuestros productos con sello nacional, pueden apalancar a la industria y posicionarnos cada vez mejor a nivel internacional. Por lo mencionado, consideramos que la perspectiva de desarrollo y crecimiento son muy favorables a futuro.

Cadena de valor

A continuación, se muestra la cadena de valor de nuestra plataforma digital, teniendo en cuenta las actividades primarias y las actividades de soporte para llevar a cabo el negocio.

Cada uno de los eslabones en la cadena de valor resulta esencial para el correcto funcionamiento y desarrollo de nuestra compañía, desde la visita a potenciales clientes hasta el soporte y servicio de post venta.

¹² Elaboración en base al texto publicado del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación – Argentina Innovadora - Plan Argentina Innovadora 2020

Actividades SOPORTE	APROVISIONAMIENTOS - compras			
	Es necesario desde compras la revision de contratos y acuerdos con los proveedores que el cliente puede contratar desde la herramienta. Ademas se presupuesta y revisan precios de transporte a reuniones con clientes en el interior del pais			
	DESARROLLO TECNOLÓGICO			
	Resulta de vital importancia para el negocio el soporte tecnologico de la herramienta. Puntualmente requerimos actualizacion semanal del contenido			
Actividades PRIMARIAS	RECURSOS HUMANOS			
	El negocio sera llevado a cabo por los dos socios fundadores: uno de ellos especialista en Comercio Internacional, mientras que el segundo socio es especialista en Tecnologia Informatica. La proyeccion a futuro es contratar personal			
	INFRAESTRUCTURA de la EMPRESA			
Oficina administrativa ubicada en Olivos, cerca de donde residen ambos socios. La oficina consta de una sala de reuniones y de dos salas separadas para que cada uno de los socios pueda desempeñar sus funciones				
Actividades PRIMARIAS	LOGÍSTICA INTERNA	OPERACIONES	MARKETING y VENTAS	SERVICIOS POSTVENTA
	Se realizaran viajes al interior del pais o viajes dentro de Buenos Aires para visitar potenciales clientes	Instalacion, supervision, medicion y mantenimiento de la plataforma lo llevara a cabo del COO de la empresa	Utilizaremos todos los canales de venta posibles: redes sociales, visitas presenciales, workshops	Servicio fundamental para el negocio, es una industria en donde el boca en boca es altamente estimado

Fuente: Elaboración propia

En nuestra cadena de valor, nos aprovisionamos de los servicios que se pueden contratar desde la plataforma, es decir, armamos contratos y acuerdos con los agentes de carga y los despachantes de aduana que exhiben sus servicios en “For traders to the world”. Al ser una herramienta online, resulta de vital importancia el desarrollo y soporte tecnológico, el contenido expuesto en la plataforma se actualizará semanalmente.

El negocio se llevará adelante por parte de los dos socios, dado que el equipo es especialista tanto en Comercio Exterior como en Tecnología Informática. A futuro la idea es contratar personal para ventas. Por lo anteriormente mencionado, contamos con una infraestructura pequeña, con una oficina ubicada en Olivos que consta de 3 salas: una para reuniones y otras dos destinadas a cada uno de los socios.

En cuanto a logística, haremos viajes tanto al interior del país como dentro de Buenos Aires para reunirnos con los productores y empresas objetivas. La operativa en general (instalación de la herramienta, supervisión y mantenimiento) lo ejecutara el COO, quien también tomara los servicios de post venta.

Para promocionarnos, utilizaremos todos los canales de venta posibles: redes sociales, ferias, visitas, boca en boca.

Las cinco fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter (Porter, 2008) conforman un modelo de estudio de la estructura competitiva de una industria en el que se analizan: el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza procedente de los productos sustitutos, la amenaza que representan los productos entrantes y la rivalidad entre los competidores. Así, analizando estas cinco fuerzas, la empresa puede comprender su posición en un mercado y tomar decisiones estratégicas.

Poder de negociación de los clientes: Las grandes empresas tienen poder de negociación alto dado a que pueden seguir operando con métodos más manuales y con el personal especializado en comex. Las pequeñas empresas tienen menor poder de negociación dado que nunca han importado o lo han hecho pocas veces y la herramienta le significa una solución a su falta de conocimiento y de operatividad.

Poder de negociación de los proveedores: Es bajo su poder de negociación, dado que ofrecer sus servicios en nuestra plataforma les representa un canal de venta adicional, y de quedar seleccionados por el cliente, un ingreso adicional.

Amenaza de nuevos competidores: Por contexto de automatización de las industrias en general, existe una amenaza real de nuevos competidores.

Amenaza de productos sustitutos: Los agentes de carga y los despachantes de aduana pueden sustituir nuestra solución, pero de forma más lenta y compleja y careciendo de automatización y trazabilidad completa.

Rivalidad entre competidores existentes: No existen actualmente compañías que ofrezcan el mismo servicio que “For traders to the world”, con lo cual la rivalidad con competidores existentes no es de gran magnitud, es por esto que consideramos que tenemos una importante oportunidad de negocio.

Competencia

Podemos mencionar como potencial competidor a SIDOM, plataforma de comercio exterior destinada al seguimiento de los embarques de importación y exportación, sin embargo, SIDOM no ofrece la oportunidad de operar desde la herramienta, y tampoco existe la funcionalidad de asesoría legal, cambiaria y aduanera. Es una herramienta que busca almacenar los datos de los operadores en comercio exterior, y además busca otorgar trazabilidad de cada uno de los embarques.

La empresa es relativamente nueva en el mercado, dado que inició su actividad durante la pandemia, observando la necesidad del mercado de introducir digitalización y virtualidad a sus operaciones. Sus fundadores también son especialistas en comex y tecnología informática.

Otro punto a destacar en cuanto a las diferencias entre los negocios es que SIDOM no se trata de una empresa enfocada a determinados complejos exportadores, sino que apunta a todos los operadores de comercio internacional en el mercado argentino.

Modelo de Negocio

A fines de explicar el modelo de negocios, se utilizará la herramienta de Canvas Business Model, dado que consideramos que explica la idea de negocio de forma estructurada y nos ha permitido desarrollar, visualizar y evaluar las ideas a medida que construíamos la solución.

Canvas Business Model

Socios clave

En “For Traders to the world”, consideramos que nuestros socios clave son de vital importancia para crear un ambiente de negocio productivo y de mejora constante.

Entre ellos se encuentran el Ministerio de Desarrollo Productivo, organismo con el que tomaremos contacto para revisar oportunidades y contar con su apoyo para el desarrollo del proyecto. Por otro lado, consideramos socios clave las cámaras de cada uno de los complejos exportadores, siendo estos organismos grandes conocedores de la industria y sus fortalezas y debilidades.

Otros socios que consideramos clave son los agentes de carga y agentes aduanales, ofreceremos sus servicios en nuestra plataforma, y esto representa una solución de cara al cliente para nosotros y para ellos, motivo por el cual necesitamos estar muy alineados en nuestros objetivos.

Actividades clave

Las actividades clave para nuestro negocio son las siguientes: en principio publicidad y promoción de la herramienta a los complejos exportadores objetivos.

Por otro lado, la constante actualización de todo el ecosistema de comercio exterior y de la plataforma.

Las ventas de nuestros servicios también forman parte de nuestras actividades clave, consideramos la fuerza de venta importante para darnos a conocer y para expandirnos a potenciales clientes.

También es una actividad importante para llevar a cabo el contacto con agentes de aduanas, cámaras de los complejos exportadores y agentes de carga internacional.

Recursos clave

Uno de los recursos clave de “For traders to the world” es nuestro amplio know-how y experiencia en cuanto a desarrollo tecnológico y en cuanto a comercio internacional. El capital humano en este sentido es un factor clave para el buen funcionamiento del negocio.

Otro recurso importante será el contacto y networking con agentes de carga y despachantes de aduana, dado que necesitaremos encuadrar y acordar los servicios que ofrecemos en conjunto con ellos.

Por otro lado, el contacto con los complejos exportadores de limón, miel, peras, manzanas y uvas conformara también un recurso clave para nuestra actividad.

Los recursos financieros serán necesarios para la inversión inicial, hasta que nuestra plataforma nos aporte rentabilidad positiva.

Propuesta de valor

Nuestra propuesta de valor se centra en la automatización de las exportaciones de limón, miel, peras y manzanas, y uvas. Si bien nuestro eje es la incorporación de tecnología al campo de la coordinación y trazabilidad de las operaciones, nuestra propuesta incluye como uno de sus ejes centrales la internacionalización de los productos, el profesionalismo y la innovación, el seguimiento on-time de las operaciones. Estas características permiten que las

empresas contratantes optimicen tiempos, obtengan tarifas competitivas para sus exportaciones. En la versión premium del producto, ofrecemos además que las compañías tengan acceso a conocimiento sobre tratados internacionales y normativas cambiarias.

Relaciones con clientes

La idea de nuestra plataforma es generar relaciones con nuestros clientes a largo plazo, basados en la transparencia, el profesionalismo y la buena comunicación entre las partes. A tales fines, tomamos como punto de partida el trato personalizado, y la información permanentemente actualizada sobre los complejos exportadores.

Crear espacios de networking y community es un pilar importante a desarrollar por nuestra parte, consideramos que estos espacios permiten el dialogo abierto y la confluencia de experiencias y oportunidades.

Canales

Entre los canales de difusión de la plataforma podemos mencionar las redes sociales dentro de las cuales creamos espacios y publicidades para darnos a conocer. Asistiremos, además, a reuniones y encuentros relativos a los complejos exportadores a los que apuntamos.

También haremos visitas presenciales a los potenciales clientes, dado que consideramos que la presencialidad en estos casos es beneficiosa. En estos encuentros se presentará el equipo completo de “For traders to the world”, y se abrirá un espacio a exposición del producto y finalmente a dudas y consultas en caso de haberlas.

Por último, el boca en boca será también un canal de venta fundamental, ya que reafirmará nuestro profesionalismo y nuestro enfoque con los clientes, que podrán recomendarnos a colegas.

Segmentos de cliente

La plataforma apunta a dos segmentos de clientes; por un lado, apunta a grandes empresas exportadoras de limón, miel, peras y manzanas y uvas. Estas compañías ya cuentan con habitualidad de operar en comercio exterior.

Por otro lado, la plataforma apunta a pequeñas empresas o productores y emprendedores que nunca han exportado o están dando sus primeros pasos en la internacionalización de sus productos.

Estructura de costos

La estructura de costos de “For traders to the world” se dividen en costos fijos y costos variables. Entre los costos fijos se encuentran: mantenimiento del website, servicios de la oficina, alquiler, servicios de telefonía móvil, y sueldos mensuales.

Entre los costos variables se encuentran: viajes al interior del país, viáticos por visitas a clientes, hospedajes, participaciones en eventos, y todos aquellos costos destinados a publicidad y marketing de la plataforma.

Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingreso del negocio son tres: por un lado, recibimos un fee mensual del exportador que contrata el servicio de la plataforma. Por otro lado, recibimos un fee mensual de los agentes de carga internacional que desean un espacio dentro de la plataforma para ofrecer sus servicios. Por último, recibimos un fee mensual de los despachantes de aduana que adhieren a la plataforma a fines de ofrecer sus servicios.

Todo el análisis expuesto se armó en base al Canvas Business Model, el cual nos ha permitido darle claridad al armado del negocio, entendiendo nuestros socios y servicios clave, nuestra propuesta de valor, la estructura de costos y las fuentes de ingreso que tendremos en el desarrollo.

Go to Market Plan

Plan de Marketing

Para definir esta estrategia, se utilizó el modelo de marketing mix (Mc Carthy, 1960) el cual tiene como objetivo analizar el comportamiento de los consumidores para generar acciones que satisfagan sus necesidades basándose en cuatro componentes principales, también conocidos como las 4 P's: Producto, Plaza, Precio, y Promoción.

Producto

For traders to the world es una plataforma que busca automatizar el proceso de exportación de los complejos exportadores de limón, uvas, miel y peras y manzanas. Desde la plataforma el exportador puede seleccionar sus preferencias en cuanto a destino de la mercadería, medio de transporte, incoterm, agente de carga y agente aduanal.

El servicio que se ofrece busca brindar una solución al desconocimiento y las pérdidas de tiempo en las coordinaciones de venta de productos al exterior; cuenta con amplia oferta de agentes logísticos y aduaneros.

La versión premium del servicio ofrece asesoramiento en normativa cambiaria, aduanera y legislativa permanentemente actualizada.

Precio

El precio del servicio varía según la versión que el cliente contrate, si se trata de la versión base, el precio mensual es de USD 100; mientras que, si el exportador contrata la versión premium, el valor mensual será de USD 150.

Por otro lado, tenemos el precio de fee a los agentes de carga que desean ofrecer sus servicios en nuestro espacio, el valor mensual es de USD 300.

Finalmente, el precio mensual que se cobrará a los agentes de aduanas por ofertar sus servicios dentro de la plataforma será de USD 100.

Plaza

Nuestra plataforma es un servicio de tipo B2B (business to business), y los puntos de venta en los que podrán adquirir el servicio serán las redes sociales, los espacios de reuniones y networking (tanto de los complejos exportadores como de agentes aduanales y agentes de carga), las cámaras relativas a cada una de las industrias, y las visitas presenciales a nuestros potenciales clientes.

También trabajaremos en publicitar el servicio en el interior del país, dado que es allí donde se encuentra la mayor concentración de los complejos exportadores a los que apuntamos.

Promoción

En la primera etapa del desarrollo del negocio, que será durante el primer año, nos enfocaremos principalmente a la promoción mediante la presencialidad con los clientes. Nos parece importante visitarlos dado que se trata de una herramienta nueva en el mercado que introduce tecnología sobre un proceso que de por sí es complejo: la exportación. Por este motivo, lo ideal es explicar a los contratantes del servicio todas las particularidades y las consultas que surjan.

Seguido de esta etapa vendrá el boca en boca, dado que la industria es de nicho particular, será un canal de distribución importante.

Finalmente, también nos avocaremos a promocionar el producto en redes y espacios de encuentro de los potenciales clientes. Entre estos espacios podemos mencionar cámaras, ferias, eventos.

Estrategia de Pricing

Para determinar el valor del servicio utilizamos un conjunto de procesos y metodologías. En primer lugar, se realizó un relevamiento de precios de la competencia de plataformas de usabilidad similar, y luego de analizar los precios del mercado, aplicamos la estrategia de precios en relación con la competencia.

A tales fines, tomamos la decisión de posicionar el servicio con un fee mensual de USD 100 a los exportadores, considerando que contratan la versión base del servicio; y USD 150 si contratan la versión premium de la plataforma. Asimismo, se cobrará un fee mensual de USD 100 a los agentes de aduana y USD 300 a los de carga internacional que participen en la plataforma.

Por otro lado, utilizamos la estrategia de precios de penetración, es decir, hemos buscado insertarnos en el mercado a un costo relativamente bajo con respecto a suscripciones de otras plataformas online.

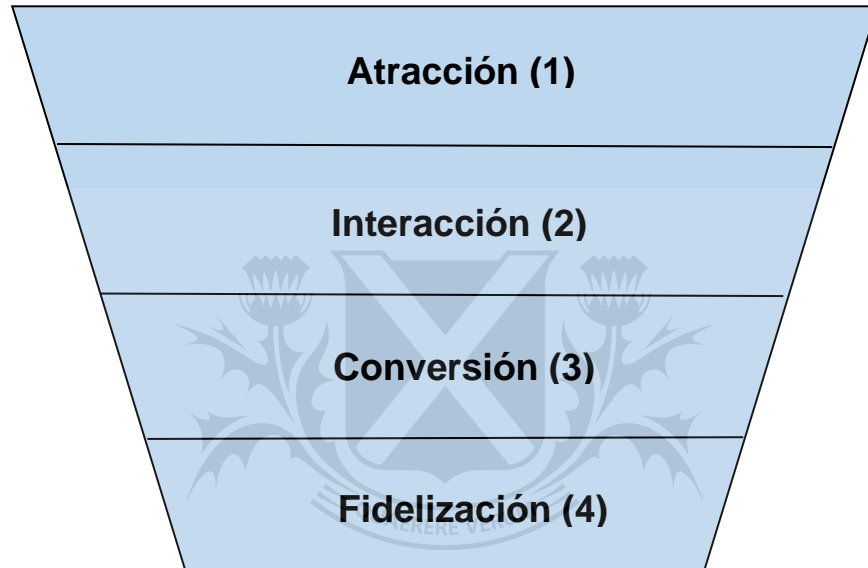
Quedará pendiente, luego definir si estos valores serán sostenidos a lo largo del tiempo o si modificaremos la tarifa a futuro.

Otra de las estrategias que hemos aplicado es la de valor percibido según los potenciales clientes. Es decir, hemos realizado un relevamiento del valor que las empresas estarían dispuestas a pagar por un servicio como el que estamos ofreciendo, tanto en su versión base como en su versión premium. De este relevamiento ha resultado conveniente aplicar las tarifas que estamos considerando para el negocio.

También hemos utilizado la estrategia de precios diferencial, dado que nuestro servicio ofrece una versión base o básica con las funcionalidades de automatizar la exportación, y una versión premium que ofrece además asesoramiento cambiario, normativo y aduanero.

Estrategia de Funnel de Ventas

Esta herramienta es utilizada para referirse a las fases de la venta. Mediante este procedimiento, las oportunidades potenciales de venta son cualificadas y seleccionadas para convertirlas en oportunidades reales que confluyen en transacciones reales.



Atracción: En este punto, será importante la presencia de la promoción de la plataforma en redes sociales, eventos, ferias. También se harán visitas a potenciales clientes para atraerlos a la utilización del servicio.

Interacción: En esta fase del proceso se proveerá un feedback a cada uno de los potenciales clientes que se contacten para la contratación de la herramienta, o para conocer más de ella en profundidad.

Conversión: Generamos la venta del servicio según la necesidad de cada uno de los clientes.

Fidelización: Si logramos fidelizar a los clientes activos, lo más probable es que esto genere un incremento futuro en las ventas por recomendaciones satisfactorias y nuevas oportunidades.

Customer Lifetime Value (CLV) y Customer Acquisition Cost (CAC)

El Customer Lifetime Value (CLV – Valor de tiempo de vida del cliente) es una métrica que sirve a efectos de determinar la ganancia que representa un cliente a lo largo del tiempo. Definir el valor de tiempo de vida del cliente nos permite definir si los clientes son rentables a largo plazo, si estamos invirtiendo los suficientes recursos en fidelización, y qué estrategia tenemos de cara al futuro para mejorar dicha fidelización. Para el caso de nuestro negocio, hemos tomado como referencia el valor aportado al tercer año, contratando la versión base del producto, este valor asciende a USD 3.200,00.-

En cuanto al Customer Acquisition Cost (Cost – Costo de adquisición de un cliente), es la métrica que se utiliza para conocer cuál es el costo de ganar un cliente. Esto incluye los gastos de marketing digital, ventas, descuentos, créditos, comisiones de referidos, entre otros. Lo ideal es tratar de reducir en el tiempo el costo de adquisición de nuevos clientes. Se proyecta reducir los costos del CAC a lo largo de los próximos 5 años del negocio.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
USD Gastos en Marketing	1000	1100	1210	1331	1464
Cientes/Años	84	97	111	128	147
CAC	11,90	11,39	10,89	10,42	9,97
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
USD Gastos en Marketing	1000	1100	1210	1331	1464
Cientes/Años	84	97	111	128	147
CAC	11,90	11,39	10,89	10,42	9,97

Fuente: Proyecciones propias

Recursos, procesos y plan operativo del negocio

El plan operativo de una empresa se refiere a la estrategia integral que se encarga de definir las distintas funciones y actividades de un departamento o equipo, detallando como cada uno de ellos contribuye a los objetivos generales de la empresa.

Este tipo de planes suele indicar cuales son las tareas necesarias para conseguir que una empresa funcione correctamente y cumpla con sus objetivos. A diferencia de los planes estratégicos de las compañías, los cuales se establecen a largo plazo, los planes operativos generalmente se definen a corto o mediano plazo.

El plan operativo se centra más bien en la parte logística, de manera que nos proporciona una visión más detallada de las acciones que se deben llevar a cabo para conseguir alcanzar un objetivo concreto, que se define con idea de alcanzar objetivos más amplios, habitualmente detallados en el plan estratégico que lo enmarca.

Supply Chain y proceso productivo

El proceso comienza con la solicitud formal del servicio, a tales fines, tenemos una reunión con el cliente objetivo y el equipo de *For Traders to the World*. A partir de este encuentro, se definen las necesidades y los objetivos del cliente, y se define también si requerirá versión básica o versión premium de la plataforma.



Luego de este análisis, se prepara un presupuesto, que se otorga al cliente en conjunto con la carta de oferta que describe los alcances del servicio y los valores finales a abonar de forma mensual.



La carta de oferta y el presupuesto deben ser oportunamente firmadas por el cliente para tomar su aceptación. A partir de allí, nuestro equipo brinda un usuario y clave para poder operar en la plataforma.



Una vez que el cliente cuenta con el servicio, se procede a la facturación del fee mensual. Al tratarse de una plataforma digital, el proceso productivo corresponde más a un proceso de venta, instalación y facturación; por esto es difícil definir un cuello de botella. Además, al trabajar a pedido y al tratarse de un servicio, no es necesario contar con stock de mercadería ni contemplar fallos en bienes físicos.



Recursos y actividades clave

Recursos clave de For traders to the world:

1. Equipo emprendedor: Este es el factor clave del proyecto, dado que si alguno de los dos roles del equipo falta, el negocio no sería viable. Cada uno de los emprendedores desempeña un rol fundamental debido a su know how. Mas allá de que cada integrante tiene un rol definido por su conocimiento y experiencia, es importante mencionar que su idea es poder capacitar al personal necesario para darle escalabilidad al negocio.

Los roles del equipo emprendedor se comprenden de la siguiente manera:

- a) Rol comercial y management: Este rol lo desempeña la CFO y CEO, dado que conoce en profundidad todo el ecosistema de comercio exterior y los nichos exportadores a los que apunta el negocio.
- b) Rol técnico y operativo: Este rol es desarrollado por parte del CTO, quien conoce en profundidad las soluciones tecnológicas que se pueden brindar a los clientes.

2. Recursos financieros: Contar con estos recursos, nos permite visitar clientes de los nichos exportadores a los que apuntamos tanto en Buenos Aires como en el interior del país. A estas visitas concurrimos los dos socios fundadores, por lo cual es importante contar con recursos financieros para el costeo de los viajes.

Por otro lado, estos recursos también serán destinados a la publicidad y el marketing de la herramienta en redes sociales, eventos, ferias, y encuentros de networking.

Otro de los destinos de los recursos financieros será la oficina ubicada en Vicente Lopez (zona norte).

3. Agentes aduanales y agentes de carga: En cuanto a este recurso, es importante mencionar que serán business partners clave del negocio, trabajaremos en conjunto con ellos para acercar las mejores soluciones los clientes que operen con nuestra plataforma.

Actividades clave de For traders to the world:

1. Ventas/ Reuniones con potenciales clientes: El planeamiento y ejecución de estas reuniones es clave a fines de definir nuevas ventas. Durante esta etapa del proceso, se expondrán las soluciones y las posibilidades y los alcances de la plataforma. Por otro lado, se pondrá especial atención a las necesidades del cliente.
2. Actualización del ecosistema de comercio exterior: Es importante que la información contenida en la plataforma sea precisa, clara y actualizada. Que los clientes accedan a la información certera es parte fundamental de nuestro servicio.
3. Generación de networking continuo: Debemos estar conectados y mantener un diálogo fluido con agente aduanales, agentes de carga, empresas de los complejos exportadores a los que apuntamos, grandes, medianos y pequeños productores. Esto nos permitirá mantener buenos vínculos y poder obtener ventaja competitiva.
4. Publicidad de la plataforma: Para que nuestro negocio continúe en crecimiento y desarrollo permanente, es muy importante su publicidad en

todos los canales posibles. La idea es dar a conocer la herramienta de forma clara y proactiva.

Implementación del negocio

Durante el primer año, apuntaremos a las empresas que exportan miel, limón, uvas y peras y manzanas dentro de la provincia de Buenos Aires. Durante los siguientes dos años, iremos en búsqueda de clientes en el interior del país. Tomamos esta decisión de apuntar la venta al interior del país a partir del segundo año para poder cubrir los viajes y hospedajes con mayor liquidez monetaria, dado que proyectamos que el negocio ya estará contando con una rentabilidad positiva, que nos aportaría la posibilidad de cubrir estos gastos.

En cuanto al market share, apuntamos al 2,6% del total de los productos que se exportan desde Argentina. Nuestra idea es hacer crecer dicho porcentual, invitando a inversores y emprendedores a exportar producto argentino, y potenciando a los productores y comerciantes del país a internacionalizar sus productos y maximizar su rentabilidad.

Nuestra oficina principal estará ubicada en Olivos, Zona Norte. En principio definimos esa localización geográfica basándonos en la comodidad de llegada de los dos socios fundadores, dado que ambos viven en Vicente López. Cuando el equipo se incremente, se evaluará si existe necesidad de relocalización o no.

En cuanto a la estructura operativa, en principio estaremos desarrollando todas las funciones los dos socios fundadores. El CTO desarrollará la estructura de la plataforma y sus funciones, estará a cargo de toda la parte operativa del proyecto. Por otro lado, la CFO y CEO estará a cargo de la publicidad, las ventas y el networking. El servicio de post venta será brindado por ambos socios, y a partir del segundo año, se adicionará al equipo de ventas una persona para continuar incrementando nuestro volumen de clientes.

Equipo emprendedor

Carolina Galda – CEO & CFO



Licenciada en Comercio Internacional en la Universidad de la Marina Mercante, y candidata de MBA en la Universidad de San Andrés. Actualmente es Jefe de Abastecimiento y Comercio Exterior para Argentina y Chile en la empresa Johnson Controls. Cuenta con más de 10 años de experiencia en comercio exterior y cadena de abastecimiento. Profesional altamente comprometido y con marcadas habilidades de gestión de proyectos y liderazgo de equipos. Posee profundos conocimientos financieros, comerciales y normativos cambiarios y aduaneros. El rol de Carolina como CEO y CFO será el de planificar las finanzas y la economía de la compañía, y, además, será la encargada de diseñar y aplicar estrategias para el alcance de los objetivos que sean propuestos.

Juan Ignacio Bernacchi - CTO



Licenciado en Administración y Sistemas en la Universidad Católica Argentina. Actualmente es Gerente de Proyectos en Red Hat, y por otro lado desarrolla proyectos free lance de tecnología informática, prestando servicio a empresas de primera línea. Cuenta con más de 15 años de experiencia en programación y seguridad informática. Profesional altamente calificado, con marcadas habilidades analíticas, creativas y de resolución de las necesidades del

cliente. El rol de Juan Ignacio como CTO será administrar la estrategia tecnológica del negocio, será el encargado de organizar, ejecutar y supervisar los proyectos que acordemos con los clientes.

Resultados económicos-financieros

Contexto macroeconómico

En cuanto al contexto macroeconómico, cabe destacar que, según los datos publicados por INDEC, el PBI nacional acumuló el año pasado un avance del 5,2%, muy por debajo del repunte de 2021.

Asimismo, registró en el cuarto trimestre de 2022 una contracción del 1,5% con respecto al tercer trimestre. La del cuarto trimestre es la primera variación inter trimestral negativa en el PBI desde el segundo trimestre del 2021. Entre octubre y diciembre pasado el PBI avanzó 1,9 % con relación al último trimestre de 2021.

En ese sentido, se configuró la tasa de expansión interanual más baja desde el primer trimestre de 2021. Sobre el crecimiento acumulado del 5,2% en 2022, denota una gran desaceleración respecto a la recuperación del 10,4% que Argentina alcanzó en 2021.

De los 17 factores que conforman el PBI, en 16 de ellos se registró una mejora de actividad en 2022, el único sector que registró una contracción de actividad el año pasado fue la agricultura y ganadería, con una caída del 4,1%, profundizando el retroceso del 0,3% que registró en 2021.¹³

En base a estos datos, “For traders to the world” tiene la intención de apalancar al sector agricultor y apicultor para explotar el potencial que dichas

¹³ Texto tomado de INDEC – Informe de avance del nivel de actividad – Informes Técnicos – Vol. 7, n°54 – Cuarto Trimestre de 2022

industrias contienen, transformando así, al indicador de exportaciones de estos complejos a un punto positivo del PBI argentino.

Incrementar las exportaciones es fundamental para generar divisas genuinas y, con ello, garantizar un crecimiento económico que sea macroeconómicamente sostenible. Tal sostenibilidad es clave para alcanzar una estabilidad macroeconómica duradera en el tiempo para evitar las restricciones estructurales sobre el sector externo y, definitivamente, para permitir un crecimiento a largo plazo de la economía nacional. Dados los impactos benéficos que el crecimiento tiene sobre los indicadores sociales, lograr equilibrios que permitan la sostenibilidad macroeconómica es esencial para alcanzar las metas sociales.

Poder elevar sostenidamente la tasa de crecimiento de largo plazo de la economía requiere de este modo generar genuinamente divisas, siendo la promoción de las exportaciones una condición necesaria –no suficiente ni la única– para tal fin. Pero exportar más, además de generar las divisas necesarias para financiar el aumento de las importaciones derivado del crecimiento, genera otra serie de externalidades positivas, como la ampliación de la escala de la producción y la generación de nuevas capacidades y mejores estándares, necesarios para penetrar en nuevos mercados. Lograr estos objetivos requiere de trabajadores formados y capacitados.

Para crecer sostenidamente hacen falta divisas, sin las cuales es imposible financiar el incremento de las importaciones que todo proceso de crecimiento conlleva. Para obtener esas divisas hace falta exportar más, lo cual requiere transformar la estructura productiva o, en otros términos, lo que se denomina cambio estructural. El cambio estructural consiste en la incorporación del conocimiento a las actividades productivas y del incremento de la productividad a lo largo y a lo ancho del tejido productivo, el cual permite fortalecer la competitividad de la economía y, de esta manera, las exportaciones.

Según el cuadro publicado por el portal oficial del estado argentino, se estima un incremento en los complejos exportadores de la agroindustria:

Rubro	Exportaciones 2021 (millones de dólares)	Proyección exportaciones 2030 (millones de dólares)	Incremento exportaciones 2030 (millones de dólares)	Principales tendencias previstas a 2030
Agroindustria	51.435	60.931	9.496	<ul style="list-style-type: none"> • Posible caída de precios (piso alto en 2021) • Aumento de cantidades producidas vía mejoras tecnológicas (riego, fertilizantes, biotecnología) • Creciente peso de proteínas animales en canasta exportadora

Fuente: INDEC – Exportaciones por Complejos Exportadores 2019-2022

Modelo de generación de beneficios

El modelo de ingresos indica de qué manera la empresa les cobrará a sus clientes los servicios que brinde a fines de generar ingresos. Existen varios modelos que pueden ponerse en práctica para el desarrollo de un negocio.

Para este proyecto hemos aplicado el “modelo de ingresos recurrentes”. Este modelo, genera los ingresos cobrando a los clientes en intervalos específicos por el acceso a un producto o servicio, se garantiza que las empresas que utilizan este modelo percibirán los ingresos en determinados intervalos siempre y cuando los clientes no cancelen la suscripción. A modo ejemplo de la utilización de este tipo de estrategia podemos mencionar a Amazon, Spotify, iCloud.

“For traders to the world” cobrará un fee mensual a los exportadores por la suscripción a la plataforma. Asimismo, se cobrará un fee de participación a los agentes aduanales y de carga que estén presentando sus tarifas y servicios en la plataforma.

El costo de capital de una empresa es el rendimiento mínimo que debe ofrecer una inversión para que merezca la pena realizarla desde el punto de vista de los poseedores de una empresa.

Requerimientos de inversión y financiamiento

A fines de realizar el cálculo de los flujos de fondos libres, se tuvieron en cuenta los gastos de inversión, así también como las proyecciones de cobranzas y pagos. Los flujos se calcularon teniendo en cuenta una **perpetuidad** en el año 5.

El negocio requiere una inversión inicial de USD 50.000,00. Venderemos la utilización de la plataforma mediante un fee mensual, la facturación es automática al inicio de cada mes, y el cliente tiene la posibilidad de rescindir el servicio en cuanto lo desee.

Apuntamos a crecer alrededor de un 15% año tras año en cuanto a la venta de la versión base de la plataforma. En cuanto a la versión premium, sabemos que representa una mayor inversión por parte del cliente y un mayor grado de depósito de confianza, con lo cual estimamos una venta mucho menor de esta opción.

Dentro de nuestros costos variables se encuentran los viajes que eventualmente efectuemos al interior del país, viáticos por visitas a clientes, hospedajes, participaciones en eventos, y todos aquellos costos destinados a publicidad y marketing de la plataforma.

Entre los costos fijos se encuentran: mantenimiento del website, servicios de la oficina, alquiler, servicios de telefonía móvil, y sueldos mensuales.

Según nuestro flujo proyectado, el payback se daría finalizando el año 4 del negocio.

Flujo de Fondos Proyectados

Concepto	Metrica	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Version Base vendido	UNIDAD		84	97	111	128	147
Precio de Venta	USD		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Version Premium vendido	UNIDAD		6	8	10	12	14
Precio de Venta	USD		150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Facturacion version Base	USD		100.800,00	115.920,00	133.308,00	153.304,20	176.299,83
Facturacion version Premium	USD		10.800,00	14.400,00	18.000,00	21.600,00	25.200,00
Facturacion Bruta	USD		111.600,00	130.320,00	151.308,00	174.904,20	201.499,83
IIBB	USD		3.348,00	3.909,60	4.539,24	5.247,13	6.044,99
Facturacion Neta	USD		108.252,00	126.410,40	146.768,76	169.657,07	195.454,84
Mano de Obra	USD	-	36.000,00	41.400,00	47.610,00	54.751,50	62.964,23
Otros Gastos	USD	-	10.800,00	12.420,00	14.283,00	16.425,45	18.889,27
Costo de Venta	USD	-	46.800,00	53.820,00	61.893,00	71.176,95	81.853,49
Resultado Bruto	USD		61.452,00	72.590,40	84.875,76	98.480,12	113.601,34
Margen Bruto	%		57%	57%	58%	58%	58%
Gastos operativos	USD		-14400	-16560	-19044	-21900,6	-25185,69
Gastos comercializacion	USD		-12000	-13800	-15870	-18251	-20988
Gastos Totales	USD		-26400	-30360	-34914	-40151	-46174
EBITDA	USD		35.052,00	42.230,40	49.961,76	58.329,02	67.427,58
Margen EBITDA	%		31%	32%	33%	33%	33%
Depreciacion	%		30%	30%	30%	30%	30%
EBIT			24.536,40	29.561,28	34.973,23	40.830,32	47.199,30
EBITDA			35.052,00	42.230,40	49.961,76	58.329,02	67.427,58
Impuesto operativo			-	5.912,26	6.994,65	8.166,06	9.439,86
Inversion NOF			3.600,00	300,00	300,00	300,00	300,00
CAPEX			6.000,00	500,00	500,00	500,00	500,00
FFL		-	50.000,00	25.452,00	35.518,14	42.167,11	57.187,72
VR FFL							150.493,99
FFL & VR		-	50.000,00	25.452,00	35.518,14	42.167,11	207.681,71
Tasa de descuento	%		38%				
VAN	USD		28176				
TIR	%		64%				
Payback descontado	Años		4,8				

El **capital de trabajo** es un indicador que nos refleja la liquidez del negocio y su eficiencia operativa, estas herramientas a su vez nos permiten entender el potencial que tiene la compañía para crecer e invertir.

En resumen, el capital de trabajo nos permite visualizar si nuestros activos circulantes son mayores a nuestros pasivos circulantes. En caso de que esto no ocurriera, la compañía incurriría en problemas de solvencia.

El **ciclo de flujo de efectivo** (CC – Cash Cycle) es un indicador que nos permite conocer el tiempo en que un negocio recupera con ganancias su inversión en el inventario que adquirió. Es decir, es el tiempo que transcurre desde que la empresa compra el inventario para venderlo hasta que recupera sus cuentas por cobrar.

La necesidad de capital circulante se puede expresar en cantidad de días y se divide en tres indicadores:

DIO (Days Inventory Outstanding): Número de días de media que un producto permanece en inventario.

DPO (Days Payable Outstanding): Periodo medio de pago a proveedores.

DSO (Days Sales Outstanding): Periodo medio de cobro a clientes.

Concepto	Metrica	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
DSO	Dias		30	30	30	30	30
DIO	Dias		0	0	0	0	0
DPO	Dias		-15	-15	-15	-15	-15
CC - Cash Cycle			15	15	15	15	15
Cuentas por Cobrar	USD		86.601,60	101.128,32	117.415,01	135.725,66	156.363,87
Cuentas a Pagar	USD	-	17.320,32	- 20.225,66	- 23.483,00	- 27.145,13	- 31.272,77
Capital de Trabajo	USD		69.281,28	80.902,66	93.932,01	108.580,53	125.091,09

Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas

La pandemia que hemos atravesado por COVID-19, impulso la utilización de plataformas digitales tanto para cuestiones personales como profesionales. A su vez, la utilización de herramientas informáticas ha demostrado que, en la mayoría de los casos, podemos obtener mayores y mejores resultados frente a los diferentes objetivos y desafíos que se nos plantean.

El negocio a su vez, y por su naturaleza, está relacionado a una serie de factores críticos de riesgo que cabe mencionar a continuación:

- Contexto económico del país: la recesión y la devaluación podrían impactar negativamente al proyecto, dado que la facturación del negocio está planteada en dólares. Si no hay un contexto económico favorable, las empresas no invierten o tienden a acotar sus recursos.
- Los productores no suelen ser especialistas en materia de comercio exterior ni tecnología informática. Por lo tanto, es importante la capacitación continua, dado que descuidar este punto podría poner en riesgo la suscripción de la plataforma.
- A partir del impulso de plataformas digitales de los últimos 4 años, podemos mencionar como riesgo asociado el surgimiento de plataformas similares que compitan con “For Traders to the World”.
- Un riesgo indirecto, se plantearía si los proveedores de servicios involucrados en la plataforma tuvieran una mala performance. Esto impactaría en las ventas del negocio.
- La naturaleza tecnológica puede mencionarse como barrera de entrada, dado que los productores agropecuarios suelen trabajar de modo más manual este tipo de procesos.

Análisis de sensibilidad y stress

Si bien para armar el escenario proyectado a 5 años fuimos conservadores con respecto al número de ventas anuales, en el llegado escenario de que dichas ventas descendieran un 20% desde el año de lanzamiento, el proyecto pasaría a mostrarnos indicador negativo de VAN y bajaría notablemente la TIR. Por otro lado, esto también impactaría en el periodo de recupero de la inversión, que no se lograría entre el cuarto y quinto año de iniciado el proyecto.

Flujo de Fondos Proyectados							
Concepto	Metrica	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Version Base vendido	UNIDAD		67	77	89	102	118
Precio de Venta	USD		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Version Premium vendido	UNIDAD		6	8	10	12	14
Precio de Venta	USD		150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Facturacion version Base	USD		80640,00	92736,00	106646,40	122643,36	141039,86
Facturacion version Premium	USD		10800,00	14400,00	18000,00	21600,00	25200,00
Facturacion Bruta	USD		91440,00	107136,00	124646,40	144243,36	166239,86
IIBB	USD		2743,20	3214,08	3739,39	4327,30	4987,20
Facturacion Neta	USD		88696,80	103921,92	120907,01	139916,06	161252,67
Mano de Obra	USD		-36000	-41400	-47610	-54752	-62964
Otros Gastos	USD		-10800	-12420	-14283	-16425	-18889
Costo de Venta	USD		-46800	-53820	-61893	-71177	-81853
Resultado Bruto	USD		41897	50102	59014	68739	79399
Margen Bruto	%		47%	48%	49%	49%	49%
Gastos operativos	USD		-14400	-16560	-19044	-21900,6	-25185,69
Gastos comercializacion	USD		-12000	-13800	-15870	-18251	-20988
Gastos Totales	USD		-26400	-30360	-34914	-40151	-46174
EBITDA	USD		15497	19742	24100	28588	33225
Margen EBITDA	%		17%	18%	19%	20%	20%
Depreciacion	%		30%	30%	30%	30%	30%
EBIT			10848	13819	16870	20012	23258
EBITDA			15497	19742	24100	28588	33225
Impuesto operativo				-2764	-3374	-4002	-4652
Inversion NOF			-300	-300	-300	-300	-300
CAPEX			-500	-500	-500	-500	-500
FFL		-50000	14697	16178	19926	23786	27774
VR FFL							73089
FFL & VR		-50000	14697	16178	19926	23786	100863
Tasa de descuento	%		38%				
VAN	USD		-11165				
TIR	%		26%				

Aspectos legales y regulatorios

Con respecto al tipo de sociedad a integrar, constituiremos una S.A.S (Sociedad por Acciones Simplificada). Este formato de sociedades surgió en Argentina en el año 2017, y ofrece ventajas tales como: la constitución de una sociedad en 24 horas, junto con la inscripción se obtiene automáticamente CUIT online, además, solo requiere aporte de capital mínimo de dos salarios vitales y móviles, y permiten objeto amplio.

Como desventaja de estas sociedades podemos mencionar que las acciones y valores que emita la sociedad no podrán inscribirse en el registro nacional de valores y emisores ni negociarse en la bolsa.

Los impuestos que debemos erogar tras constituirse la sociedad son:

- Impuesto a las ganancias (30%)
- Impuesto al valor agregado (21%)
- Impuesto de ingresos brutos (3%)

Por cuestiones de propiedad intelectual, el logo y el nombre se analizan con una consultora de propiedad intelectual especializada en patentes y dominios, a fines de poder registrarnos correctamente y no incurrir en problemas legales.

Por otro lado, al ser intermediarios entre el exportador y el cliente final, y al estar involucrados en la plataforma diferentes servicios, se redactará una cláusula de eximición de responsabilidad, que tendrá vigencia a partir de la contratación de nuestra plataforma. De esta manera, “For traders to the world” será solo intermediario y en caso de mala performance de algunos de los actores involucrados, el negocio queda eximido en estos términos.

Conclusión

Consideramos que “For traders to the world” es un proyecto que se desarrollará en un momento de grandes cambios y adaptaciones a nivel tecnológico. Es por esta razón que nuestra intención es ser un puente y una fuente de apoyo entre la tecnología, el comercio internacional y los productores argentinos.

Sabemos que por el contexto que vivimos en Argentina, los productores muchas veces no pueden enfocarse en mejoras o cambios sustanciales en sus procesos, dado que por lo general ocupan su tiempo en plantear escenarios en donde su negocio continúe siendo rentable bajo todas las variables que atravesamos año tras año. Es por esto por lo que vemos una oportunidad de acompañarlos y potenciarlos en su negocio.

Si bien como punto de partida apuntaremos a las industrias de miel, uva, peras, manzanas y limones, entendemos que el modelo de negocio puede ser escalado a mercados de mayor volumen, y esto lo hace también más desafiante e interesante para nosotros.

Bibliografía

Aguilar, F. (1967). Scanning the Business Environment.

Gray, D. (2017). Updated Empathy Map Canvas. XPLANE.

Kotler, P. (2017). Fundamentos de marketing. Pearson.

Osterwalder, A. (2012). Business Model Canvas.

Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Harvard business review.

BCR – Bolsa de Comercio de Rosario

<https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/el-agro-aporto>

Año XL – N° Edición 2087 – 03 de febrero de 2023

Doerr, J. (2019). Mide lo que importa: Cómo Google, Bono y la Fundación Gates cambian el mundo con OKR / Measure What Matters (Spanish Edition). Editorial Conecta.

BCRA – Banco Central de la República Argentina

https://estadisticasbcra.com/reservas_internacionales_argentina

Fanelli, J., Albrieu, R. (2020). El shock del Covid 19 y los senderos de inestabilidad. Argentina. Editorial

INDEC - Instituto de Estadísticas y Censo
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/complejos_09_23312BB213E9.pdf

Dirección Nacional de Estadísticas del Sector Externo y Cuentas Internacionales
Silvia Alejandra Amiel, vol. 7, N° 179

MAGYP – Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca

https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/HomeAlimentos/documentos/CAT_Alimentos_Argentinos.pdf

Porter, M. (1980). Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Estados Unidos.

SENASA – Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria
<https://www.senasa.gob.ar/senasa-comunica/noticias/miel-argentina-de-alta-calidad-endulza-al-mundo>

Porter, M. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Estados Unidos.

Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación – Argentina.gob.ar
<https://www.argentina.gob.ar/ciencia/argentina-innovadora-2030/plan-argentina-innovadora-2020/agroindustria>

INDEC - Instituto de Estadísticas y Censo
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_239490F448D8.pdf
Dirección Nacional de Cuentas Nacionales, vol. 7, N° 54

Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto
Información para la Prensa N°: 052/23 - 2022
<https://www.cancilleria.gob.ar/es/actualidad/noticias/alemania-28-exportadores-frutihortícolas-argentinos-promocionan-sus-productos-en>

