



Universidad de  
**San Andrés**

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

*Licenciatura en Administración de Empresas*

**CHRY WORLD**

Autor:

Lucas Chryniewiecki (30046)

Mentor:

Sebastián Néstor Isaac Steizel

## Resumen Ejecutivo

Chry World es una propuesta de negocio que busca solucionar y eficientizar el proceso de exportación de productos para los nuevos emprendedores en Argentina.

Los emprendedores argentinos enfrentan varias limitaciones a la hora de exportar sus productos a mercados internacionales. Las principales limitaciones se relacionan con la falta de conocimiento, poca oferta de opciones en el mercado, complejos procesos aduaneros, así como también, elevados costos y restricciones en la cantidad de productos a exportar. Sumado a esto, existe un gran desconocimiento en cómo utilizar estrategias de marketing digital para posicionar los productos y aumentar sus ventas en nuevos mercados.

La propuesta de valor de Chry World se basa en ofrecer un servicio integral que brinda la posibilidad de venta en el exterior, identificando la demanda y contactando a diferentes productores argentinos, para así unificar todos sus productos y que estos sean exportados y guardados en almacenes, para luego ser vendidos. Este modelo de negocio permite el prorratio de todos los servicios relacionados a la comercialización internacional logrando que los emprendedores puedan exportar grandes cantidades de sus productos a un menor precio. Para llevar a cabo este servicio, la empresa utiliza los servicios de Amazon FBA que proporcionan grandes ventajas al permitir almacenar los productos en sus depósitos y una vez vendidos, encargarse de la logística para entregarlos al domicilio del comprador.

A su vez, la empresa brinda servicios de marketing digital aprovechando Amazon. Esta herramienta permite a los clientes posicionar sus productos en mercados globales, mejorar la visibilidad de la marca y aumentar sus ventas, a través del análisis de datos en tiempo real y campañas de marketing específicas adaptadas a las necesidades y preferencias individuales de sus clientes.

Para llevar a cabo este negocio se necesita una inversión inicial de \$23,620 dólares. Se espera que la empresa genere un VAN de \$2,120,025 dólares, con una tasa interna de retorno del 222.57%. El modelo de negocios propuesto es altamente rentable, generando un

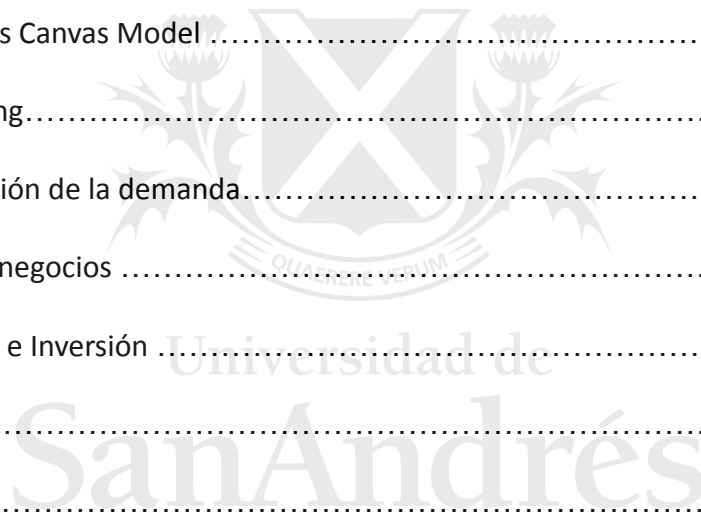
valor significativo para Chry World y prometiendo mejorar el proceso de exportación para los emprendedores argentinos.



Universidad de  
**San Andrés**

**Índice:**

1. Introducción .....	4
1.1 Problemática a resolver .....	6
1.2 Evaluación de la oportunidad de negocio.....	7
1.3 Propuesta de negocio para capturar la oportunidad.....	10
2. Análisis del sector e investigación del mercado.....	12
2. 1 Descripción de la industria.....	12
2. 2 5 fuerzas de porter .....	13
3. Modelo Del negocio .....	18
3.1 Business Canvas Model .....	18
4. Plan de Marketing.....	27
4.1 Estimación de la demanda.....	31
5. Operaciones de negocios .....	33
6. Costos, Finanzas e Inversión .....	38
7. Equipo .....	49
8. Aspectos legales.....	50
9. Plan de Implementación y Riesgo.....	52
10. Conclusión .....	55
11. Bibliografía.....	58



## **1. Introducción**

Argentina es un país que se destaca por sus riquezas naturales. Gracias a su diversidad geográfica el país se beneficia de tierras fértiles, bosques y maderas, climas variados, entre otros. Argentina produce una amplia variedad de productos que se exportan a diferentes países y mercados internacionales.

A lo largo de los años, los productos argentinos comenzaron a ser reconocidos mundialmente por su gran excelencia y calidad. Cada uno de estos productos cuenta con una gran marca país, otorgándoles una gran potencialidad para ser demandados a nivel mundial, y generar una ventaja competitiva indiscutible sobre otros países y productos. Un ejemplo de esto, lo podemos observar en el caso del vino, viendo los datos difundidos por el laboratorio estadístico del instituto nacional de vitivinicultura, donde explica que la República Argentina logró su mayor valor en la historia para las exportación de vinos en el 2021 y 2022 con US\$ 817 millones, superando así el récord anterior que había sido logrado en el año 2012 de US\$ 786 millones.<sup>1</sup>

Sin embargo, para los nuevos emprendedores, que enfrentan limitaciones de recursos y capacidades, exportar sus productos a mercados internacionales representa un desafío significativo. Los principales desafíos que enfrentan se encuentran relacionados a las limitadas opciones disponibles en el mercado a la hora de querer exportar los productos, a los costos relacionados al comercio exterior y a la limitación en la cantidad de productos a exportar. También es un desafío la falta de conocimiento por parte de los emprendedores en los complejos procedimientos para el comercio internacional. Se requieren conocimientos y experiencia en conceptos relacionados a procedimientos aduaneros, regulaciones internacionales y logística de productos, lo que se traduce en una limitación y dificultad del acceso a mercados internacionales. Esta falta de conocimiento puede provocar toma de decisiones erróneas por parte de los emprendedores, provocando, en última instancia, pérdidas financieras que desalienten el intento de exportar sus productos al exterior y expandir sus mercados.

---

1

<https://cancilleria.gob.ar/es/actualidad/noticias/los-vinos-argentinos-tuvieron-exportaciones-record-durante-2021>  
fecha de acceso 14/09/2023

A su vez, el marketing digital es fundamental para el desarrollo de los nuevos emprendedores, ya que les permite alcanzar potenciales clientes a través de internet y redes digitales, así como también posicionar sus productos a través de mensajes específicos adaptados a las necesidades y preferencias individuales de sus clientes. La campaña publicitaria cada vez ha ocupado un mayor lugar en las prioridades de las empresas, ya que con su implementación se han obtenido resultados visibles como el aumento en las ventas y en la visibilidad de la marca. Se estima que la inversión global en anuncios de display, los cuales incluyen tanto videos online, redes sociales, etc., ha incrementado un 34,5% en el 2021 con respecto al año pasado y se prevé que esta tendencia positiva se mantenga durante los próximos años<sup>2</sup>.

Para lograr beneficiar y ayudar a los emprendedores argentinos a exportar sus productos y lograr posicionarlos en distintos mercados, hay que brindarles un servicio completo con amplio conocimiento en materia de exportación, logística y aduana, logrando superar con éxito todas las restricciones e inconvenientes que puedan surgir, como así también utilizar herramientas como el marketing digital para lograr vender, potenciar y establecer ciertos productos argentinos en nuevos mercados internacionales.

Este escenario da lugar a la creación de Chry World. Una empresa argentina que busca ayudar a los emprendedores del país a exportar sus productos de forma rápida, sencilla y segura. La empresa busca solucionar la falta de conocimientos, y los elevados precios que se enfrentan a la hora de querer exportar sus productos para venderlos en mercados internacionales.

Chry World propone un modelo de negocios innovador que actualmente no existe en Argentina. Este modelo de negocio ofrece un servicio en donde los productos de los clientes serán unificados en una sola carga permitiendo un costo menor de envío y una mayor cantidad de productos para exportar. Además de esto, la empresa utilizará los servicios de Amazon FBA, la cual permite publicar los productos de los clientes en el e-commerce más

---

<sup>2</sup> <https://es.statista.com/estadisticas/600728/crecimiento-del-gasto-en-publicidad-digital-a-nivel-mundial-por-tipo/>  
fecha de acceso 12/09/2023

grande del mundo, como así también utilizar sus almacenes y centros de distribución. De esta forma, se asegura al cliente que sus productos tendrán una mayor exposición en los mercados internacionales, potenciando sus ventas.

### **1.1 Problemática a resolver**

Actualmente en la Argentina existen una gran cantidad de nuevos emprendedores, es decir, hombre y mujeres entre 20 y 60 años que son propietarios de menores y medianas empresas en los rubros de cuchillos artesanales, prendas de vicuña, vinos orgánicos, entre otros, los cuales cuentan con un gran potencial para ser exportados. A lo largo de este trabajo, se hablará de emprendedores haciendo siempre referencia al grupo de personas que cuentan con las características previamente mencionadas.

Los productos de estos emprendimientos tienen una excelente calidad y cuentan con un gran valor agregado, sin embargo, se enfrentan a varios problemas a la hora de querer exportar sus productos para poder venderlos en el mundo y que estos crezcan internacionalmente. En el mercado existen grandes restricciones a la hora de exportar el producto, potenciado por un gran desconocimiento por parte de los exportadores de cómo aprovechar el marketing digital para posicionar sus productos y conseguir mayores ventas. A continuación, se identificaron dos principales problemáticas que se consideran limitaciones para los emprendedores a la hora de potenciar sus negocios y productos internacionalmente:

En primer lugar, en la Argentina existen varias restricciones en materia de exportación. Para poder solventar estas limitaciones hace falta tener un profundo conocimiento sobre este campo. Se requieren conocimientos relacionados con la normativa aduanera, así como también conocimiento de la normativa cambiaria, un armado de la cadena de logística para que el producto llegue a destino, conocimiento de materia tributaria del país de destino, e intervenciones previas que pueden tener para exportar y para importar (certificado de alimentos, certificado vitivinicultura, certificados de SENASA, etc.).

En segundo lugar, como menciona Leonardo Heredia (2020), existe una falta de conocimiento y experiencia en el aspecto de marketing digital, por parte de los nuevos emprendedores, para que mediante Amazon FBA, Shopify, Google ads, entre otras opciones, puedan adentrarse en los distintos tipos de mercados y competir contra marcas locales ya establecidas <sup>3</sup>.

## **1.2 Evaluación de la oportunidad de negocio**

Cuando se analiza el mercado de emprendedores argentinos, se visualiza que hay un gran potencial en sus productos para ser exportados alcanzando distintos mercados y segmentos de clientes. Pero este potencial se ve limitado por las dos principales razones establecidas previamente: restricciones en la industria de exportación argentina y falta de conocimiento sobre nuevas herramientas tecnológicas, como el marketing digital.

Por lo tanto, se deben analizar en profundidad el potencial de los productos argentinos y cada una de sus limitaciones por separado, para lograr encontrar una solución que involucre cada uno de estos puntos.

En primer lugar, se analiza el potencial de los productos argentinos y su reconocimiento mundial. Argentina dispone de una ventaja en su diversificación de productos. El país cuenta con amplia variedad de recursos naturales como pueden ser alimentos tales como la soja o la carne, como así también productos manufacturados como los vinos artesanales, prendas de vicuña, cueros, etc. Esto hace que Argentina cuente con una gran variedad de productos de alta calidad para ser exportados en distintas industrias y con la ventaja de que estos sean diversificados en distintos tipos de mercados. Por ejemplo, los vinos artesanales argentinos son uno de los principales productos que más se exportan en el mundo y se comercializan en diferentes mercados como es Estados Unidos o Inglaterra.

---

<sup>3</sup> [https://repositoriosdigitales.mincyt.gob.ar/vufind/Record/RIUNSAM\\_5596f15d026ada452d6ffae760fb22bd](https://repositoriosdigitales.mincyt.gob.ar/vufind/Record/RIUNSAM_5596f15d026ada452d6ffae760fb22bd).  
fecha de acceso 4/11/2023

Por otro lado, otra ventaja que posee nuestro país es el crecimiento de la industria manufacturera en los últimos años. Esta industria ha creado nichos especializados en productos con gran calidad y diseño, entre ellos se destacan los productos de cuero y la producción de cuchillos artesanales, los cuales poseen un gran reconocimiento en mercados internacionales y poseen un gran valor como marca país<sup>4</sup>.

Además, en este último tiempo existió una fuerte inversión en tecnología y desarrollo enfocado en sectores específicos, como la vitivinicultura<sup>5</sup>. Es sabido que los vinos argentinos se destacan por su calidad y por su distinguido sabor lo que lo ha llevado a tener reconocimientos alrededor del mundo, permitiendo así competir en distintos mercados de vinos de alta gama.

A pesar de la existencia de estas ventajas para poder exportar ciertos productos argentinos, se encontraron previamente varias restricciones las cuales hacen que la industria de exportación argentina no sea sencilla. Por consiguiente, se busca analizar aún más en profundidad las limitaciones y dificultades de esta industria:

Por un lado, las políticas de exportación y las regulaciones en el comercio exterior son imprescindibles y están en constante cambio, por lo que para cualquier persona o empresa que quiera exportar productos esto representa un gran problema. Un ejemplo de esto es la dificultad de acceso al mercado de cambio y las tramitaciones bancarias que existen para cobrar las exportaciones. Cuando un exportador exporta su mercadería tiene un plazo fijado por el banco central que le obliga a ingresar las divisas producto de la venta de la mercadería. Si bien el comprador de productos internacionales (el importador) le pagará en dólares, el exportador terminará recibiendo pesos a dólar oficial luego de todas las tramitaciones bancarias. Además debemos tener en cuenta que dependiendo de los productos que queramos exportar será necesario tramitar autorizaciones ante diferentes organismos como por ejemplo el Instituto Nacional de Alimentos (INAL), SENASA, Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT), entre

---

<sup>4</sup> <https://www.infotextil.com.ar/la-argentina-es-lider-regional-en-exportacion-de-marcas/>. fecha de acceso 09/11/2023

<sup>5</sup> <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-ministerio-de-ciencia-desembolsa-350-millones-para-el-desarrollo-de-tecnologia-aplicada> fecha de acceso 5/09/2023

otros. Estos trámites conllevan una gran complejidad en las presentaciones de documentos como así también un largo periodo de aprobación.

Por otro lado, hay que tener en cuenta que la competencia internacional es feroz y Argentina se enfrenta constantemente con problemas a la hora de consolidar los embarques, con el área de logística y en la parte legal y tributaria del país de destino. Además de que pueden existir ciertas barreras de entrada para los productos argentinos en distintos países lo cual perjudique a las exportaciones del país.

Es importante destacar que nuestro país está atravesando una crisis económica lo que hace que varios emprendedores no tengan una estabilidad de precio, ni de costos de producción, por lo que a la hora de exportarlos esto les generaría un costo aún mayor.

Una vez finalizado el análisis de las restricciones del mercado, se pasa a analizar la industria del marketing digital. A lo largo de los últimos años, el marketing digital ha adquirido una importancia fundamental para las empresas y negocios. Esta herramienta no solo facilita la comunicación con un público objetivo, sino que también permite alcanzar potenciales clientes a través de internet y redes digitales. La capacidad de personalización del marketing digital también juega un papel fundamental al permitir crear mensajes específicos y adaptados a las necesidades y preferencias individuales de los clientes.

La utilización del marketing digital en el mercado argentino puede generar varias ventajas para los emprendedores. La primera ventaja significativa es la posibilidad de acceder a clientes de distintas partes del mundo de forma precisa y personalizada. Por ejemplo, mediante Google ads los emprendedores pueden dividir sus campañas publicitarias en varios segmentos para lograr alcanzar un público más específico en diferentes países. Gracias a esta estrategia los argentinos podrán ampliar sus ventas y su efectividad<sup>6</sup>.

La segunda ventaja competitiva para los pequeños emprendedores es la correcta utilización de los servicios y herramientas que ofrece Amazon como son Amazon PPC

---

<sup>6</sup> <https://rockcontent.com/es/blog/google-ads/> fecha de acceso 27/10/2023

(pay-per-click) y Amazon FBA (Fulfillment by Amazon). A través de estos servicios que ofrece la plataforma de comercio líder en ventas en Estados Unidos, sería mucho más simple para los productos argentinos su envío, su almacenamiento y sus ventas a nivel mundial<sup>7</sup>.

La tercera ventaja que se obtiene utilizando el marketing digital es poder medir y conocer de forma más precisa el retorno de la inversión (ROI). Esto es una forma que tienen los pequeños empresarios de conocer y estimar qué tan positiva o negativa está siendo su campaña publicitaria, para poder corregirla de inmediato en caso de ser necesario. Es una ventaja muy importante tener la posibilidad de contar con una gran cantidad de datos relevantes y precisos, sobre todo para los emprendedores/empresas que buscan exportar sus productos y establecerse en un nuevo mercado. Esta herramienta permite obtener información de cómo se comportan los distintos clientes, logrando así adaptar la estrategia de marketing en base a las necesidades del mercado local<sup>8</sup>.

La correcta implementación del marketing digital puede favorecer positivamente a los productores argentinos ofreciéndoles una forma eficiente y escalable para que sus productos puedan crecer y expandirse en distintos mercados alrededor del mundo.

### **1.3 Propuesta de negocio para capturar la oportunidad**

Se logró identificar que algunos productos argentinos (vinos, cuchillos artesanales, cuero y otros alimentos) podrían ser exportados a diferentes países de forma exitosa<sup>9</sup>. Además si se utilizan correctas estrategias de marketing digital, se pueden posicionar los productos en distintos mercados alrededor del mundo, potenciando su alcance. Sin embargo, a pesar de las limitaciones en la industria de exportación, el verdadero problema yace en la dificultad que existe actualmente para los pequeños emprendedores de Argentina que no cuentan con la posibilidad de acceder, dado que no existe una empresa que les

---

<sup>7</sup> <https://media.monks.com/es/articles/4-maneras-de-beneficiarse-de-amazon-fba> fecha de acceso 25/10/2023

<sup>8</sup> <https://www.autonomosyemprendedor.es/articulo/e-commerce/que-es-amazon-seller-como-pueden-usarlo-utonomos-vender-productos-internet/20230921140925032301.html> fecha de acceso 9/11/2023  
Fecha de acceso 12/07/2024

<sup>9</sup> <https://catedralatam.com/exportaciones-argentinas-lo-bueno-lo-malo-y-lo-feo/> fecha de acceso 12/07/2024

brinde un servicio integral que abarque toda la cadena de logística, exportación y comercialización.

En base a esto, aparece y tiene su oportunidad Chry World, con el objetivo de ofrecer un servicio completo de punta a punta. Este servicio integral brinda la posibilidad de venta en el exterior, identificando la demanda y contactando a diferentes productores argentinos, para así unificar todos sus productos y que estos sean exportados y guardados en almacenes, para luego ser vendidos. Este servicio que se ofrece permite entre otras cosas el prorrateo de todos los servicios (fletes internos, fletes internacionales, logística internacional, servicios de financiamiento, impuestos aduaneros, comercialización, depósitos, etc.) logrando así que los emprendedores puedan exportar grandes cantidades de sus productos a un menor precio y éstos ser almacenados y vendidos. Chry World no se limitará a la exportación de solo productos con gran potencial, sino que se ofrece servicio integral que permite la posibilidad de exportar al exterior cualquier tipo de productos según las necesidades de los clientes.

A su vez, la empresa va a brindar servicios de marketing digital utilizando y aprovechando los servicios de Amazon FBA. Esta última, le permite a la empresa publicar los productos de sus clientes en el e-commerce más grande del mundo, además de utilizar los almacenes y centros de distribución de Amazon. Por consiguiente, se logra una mayor exposición en el mercado y ventas del producto, así como también, una mayor seguridad en los clientes interesados al permitir una experiencia de usuarios de compra segura y accesible.

## **2. Análisis del sector e investigación del mercado.**

### **2.1 Descripción de la industria**

Chry World ofrece un servicio que cuenta con dos partes, (marketing digital y comercio exterior). A continuación, se va analizar y describir cada una de estas dos industrias de forma individual.

Hoy por hoy en la industria del comercio exterior argentino no existe ninguna empresa que brinde un servicio tan completo y abarcativo como el que propone Chry World, aunque sí existen ciertas empresas las cuales brindan un servicio de menor calidad que no logran cubrir al 100% las necesidades de los emprendedores.

En primer lugar se encuentra la fundación exportar la cual brinda servicios de consultoría a emprendedores y los orienta en normativa de exportación. Sin embargo, no les ofrece realizarles el servicio de exportación ni de importación en el país de destino, como así tampoco la parte de logística de los productos. Sumado a esto, los emprendedores son quienes se tienen que contactar con la fundación y encargarse, ellos mismos, de completar los trámites correspondientes.

En segundo lugar, los emprendedores tienen la posibilidad de exportar sus productos contratando los servicios de FedEx o mediante DHL. Sin embargo, estas opciones permiten exportar una poca cantidad de productos (entre uno y cinco) debido a limitaciones en el sistema que utilizan, ya que estas exportaciones salen por régimen de Courier, los cuales no permiten la consolidación de distintos productos de diferentes proveedores.

En base a esto, se puede decir que en el comercio exterior argentino existen ciertas empresas que brindan ya sea un servicio de consultoría o un servicio de exportación mínima de productos, pero como se ha hecho énfasis inicialmente, no hay una empresa como Chry World la cual vaya de punta a punta abarcando todo el proceso de exportación y de importación en el país de origen, como así también los temas relacionados con la logística, la búsqueda y el contacto con los clientes.

Por otro lado, una de las industrias que ha experimentado un gran crecimiento en los últimos años, no solo en Argentina sino en el mundo, fue la industria del marketing digital. Cada vez son más las empresas que invierten grandes cantidades de dinero en publicidad digital, con el objetivo de expandir sus productos y ser reconocidos a nivel mundial.

Actualmente en el mercado argentino existen algunas empresas que ofrecen servicios de marketing digital. En primer lugar, se encuentra eMarketingPro la cual es una empresa que cuenta con más de 10 años de antigüedad ofreciendo servicio de marketing digital a pymes o grandes empresas. En segundo lugar se encuentra la agencia Seonet la cual fue fundada en 2005 y también ayuda a que las empresas puedan publicitar sus productos o servicios de manera digital.

Además de eMarketingpro y Seonet existen más empresas en Argentina que se encuentran dentro de la industria del marketing digital, pero ninguna de estas compañías ofrece un servicio de exportación de punta a punta, como así tampoco la posibilidad a pequeños emprendedores de utilizar esta herramienta, dado que sus servicios están mayormente orientados a grandes empresas las cuales cuentan con un capital más amplio. Esto deja de lado a los pequeños productores argentinos que no tienen el capital necesario, pero sí cuentan con un producto de gran calidad y con gran potencial en el exterior.

Al ser una industria tan cambiante y competitiva, Chry World debe estar a la vanguardia de los nuevos cambios que pueden surgir en el mercado para así poder ofrecerles a sus clientes un servicio diferencial y de calidad, comprendiendo cuáles son sus necesidades y logrando crear una buena relación la cual perdure en el tiempo.

## **2.2 5 fuerzas de porter**

Las 5 fuerzas de Porter, desarrollado por Michael Porter (1980) en su libro de Estrategia competitiva, es una herramienta muy útil para evaluar la industria en la que una empresa opera y se desarrolla, permitiendo determinar la competencia existente en el mercado. Se considera que hay cinco fuerzas clave que afectan la competitividad de una

empresa. El objetivo de aplicar esta herramienta es poder entender mejor el entorno en el cual se desarrolla Chry World y lograr establecer estrategias más efectivas y favorables para el negocio.

- Poder de negociación de los clientes:

En este contexto, los emprendedores argentinos que buscan servicios de exportación y marketing digital son los compradores. En base a la situación global y económica de argentina podemos establecer que hoy en día existe una amplia demanda por parte de los emprendedores para llevar sus productos al exterior, ampliando y diversificando sus negocios e ingresos. Esto se presenta de forma favorable para Chry World ya que al haber una amplia demanda de servicios por parte de diferentes empresas se ve disminuido el poder de negociación de los clientes de forma individual.

A su vez, si bien existen empresas como FedEx y DHL que brindan un servicio de exportación, no existe actualmente en el mercado una empresa la cual abarque todo el proceso de exportación y de importación en el país de origen, como así también los temas relacionados con la logística y la búsqueda y el contacto con los clientes. Este escenario le permite a Chry World establecer sus propios precios sin depender de la competencia o de la fuerza de los consumidores.

En base a esto, los clientes de forma conjunta no pueden forzar a Chry World a bajar sus precios con la amenaza de dirigirse a otra empresa, ya que actualmente no existe un competidor que ofrezca un servicio similar. Por estos motivos, los emprendedores, clientes de Chry World, tienen un poder de negociación bajo.

- Poder de negociación de los proveedores:

Se puede clasificar a los proveedores en tres categorías: En primer lugar, se encuentran los proveedores de logística y almacenamiento. En este caso, los proveedores se encuentran concentrados, siendo una desventaja para la empresa. Amazon FBA es el proveedor que permite depositar los productos en sus almacenes y luego de que el producto es vendido se encarga de llevarlo hasta la puerta de la casa del comprador. Esto se encuentra como una debilidad para Chry World ya que debe adaptarse a los precios y a los estándares de Amazon FBA. En este caso, el poder de negociación de los proveedores aumenta.

En segundo lugar, se encuentran los proveedores de plataformas de publicidad digital. En este caso se pueden destacar Google Ads, Facebook, Instagram, Amazon PPC, entre otros. Al haber una gran oferta de diferentes plataformas que ofrecen la opción de publicidad digital, se debilita la posición negociadora traduciéndose en un bajo costo de cambio para la empresa.

En tercer lugar, se encuentran los proveedores que se encargan de la parte legal de aduanas, y luego la exportación e importación del producto en el país de destino. En este caso existe una gran variedad de proveedores en el mercado que ofrecen este servicio, siendo una ventaja para Chry World al tener la posibilidad de negociar mejores precios y estándares de calidad. Por lo tanto, el poder de los proveedores se ve debilitado, y por consiguiente estos se deben adaptar a los requisitos y estándares de la empresa.

En base a estos 3 tipos de proveedores que posee Chry World, podemos afirmar que el poder de negociación de los proveedores es moderado.

- Rivalidad entre competidores existentes:

Actualmente, los emprendedores argentinos tienen la posibilidad de exportar sus productos al exterior, como por ejemplo a través de FedEx o DHL. También existe la posibilidad de contactar a empresas aduaneras encargadas de exportar los productos y luego contratar a otra empresa en el país de origen para que se encargue de todo el proceso

de almacenamiento y distribución. Estos casos son los que se pueden destacar cómo las empresas o servicios rivales de Chry World.

Sin embargo, aunque existen empresas que ofrezcan un servicio similar, se puede decir que no hay un competidor directo que ofrezca un servicio integral encargándose de todo el proceso. Esto se presenta como una ventaja para la empresa al encontrar una necesidad en el mercado la cual no estaba siendo satisfecha por ningún competidor activo. Por lo que la rivalidad entre competidores es baja en la industria en que se desarrolla la empresa.

- Productos sustitutos:

En primer lugar, se puede establecer como servicios sustitutos a los que ofrece Fedex o Dhl, es decir, que te permiten exportar productos al exterior, aunque en cantidades reducidas.

En segundo lugar, se podrían considerar como alternativas a los servicios que ofrecería Chry World a consultores individuales, despachantes de aduanas o Amazon FBA, y que luego la persona individualmente se encargue de entrelazar todas las diferentes partes por separado. Esto de todas formas, conlleva un mayor esfuerzo y riesgo para el individuo el cual debe encargarse de supervisar cada trayecto para que el producto llegue al consumidor, desde la exportación hasta la importación, almacenamiento y logística del producto en el país de origen.

En base a estos casos, se puede observar que Chry World se enfrenta a servicios sustitutos, aunque no son iguales a lo que plantea la propia empresa. Por lo que la amenaza de sustitución puede considerarse moderada.

- Amenaza de nuevos competidores

Chry World busca cubrir una nueva necesidad en el mercado. Por lo tanto, el mercado en que se desarrolla la empresa es un mercado nuevo con pocos jugadores, donde

no existe una fuerte competencia en la industria ya reconocida por los clientes, y por consiguiente ninguna empresa goza de ventajas competitivas. A su vez, no existen economías de escala por parte de los competidores que permiten tener ventaja de costos y precios. Esto inicialmente puede verse como ventaja ya que no se deben enfrentar a posiciones de patentes y clientes fidelizados.

Sin embargo, al analizar las barreras de entradas vemos que a pequeña escala se requieren bajas inversiones de capital. A su vez, con el avance de la tecnología la oferta de marketing digital y medios para promocionar nuevos productos es cada vez más amplia y accesible permitiendo que nuevos competidores puedan ingresar fácilmente al mercado. Esto provoca que sea fácil ganar participación de mercado significativa para cualquier nuevo competidor, lo que se traduce en una desventaja y en un fácil acceso al mercado por parte de nuevos competidores.

Al ser fácil ingresar en este mercado, ya que no existen grandes barreras de entrada en la industria, se puede establecer que la amenaza de nuevos competidores es alta en la industria en que se desarrolla Chry World.

En resumen, el modelo de las 5 Fuerzas de Porter es una herramienta valiosa para que Chry World pueda comprender su entorno competitivo y tomar decisiones estratégicas más concretas y favorables. Al utilizar este modelo, se observa que la empresa tiene fortalezas en cuanto al poder de negociación de los clientes y rivalidad en la industria, pero muestra cierta debilidad en cuanto a la amenaza de nuevos competidores. Es importante considerar estos aspectos para lograr reforzar los puntos débiles para así mantener una posición ventajosa en el mercado y diferenciarse de sus competidores.

### **3. Modelo del negocio**

#### **3.1 Business Canvas Model**

Para realizar el Business Canvas Model, se tomó en cuenta los conceptos incorporados por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (2011) en su libro *Generación de Modelos de Negocios*. Esta herramienta se utiliza en el entorno empresarial para entender y analizar la estructura y características clave del negocio.

La utilización de esta herramienta permite definir objetivos y estrategias de manera clara, lo que facilita la toma de decisiones y la coordinación entre los diferentes departamentos. Además, identifica oportunidades para la innovación al permitir un análisis continuo de los procesos y productos, lo que ayuda a identificar nuevas ideas e impulsar la diferenciación en el mercado.

Otra ventaja es su capacidad para mejorar la comunicación y el entendimiento, ya que utiliza un lenguaje visual común que facilita la interacción entre departamentos y partes interesadas. Esto contribuye a crear un entendimiento compartido sobre el negocio y sus metas, promoviendo la colaboración y el trabajo en equipo al involucrar a todos los implicados en el desarrollo del Modelo Canvas de Negocio.

El modelo canvas está compuesto por nueve aspectos clave de una empresa: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, procesos clave, alianzas y estructura de costos. Explicado a continuación cada uno en detalle.

- Alianzas estratégicas

Para que una empresa se desarrolle de forma exitosa y logre cumplir con sus objetivos y estándares de sus clientes, es esencial que cuente con alianzas estratégicas para poder desempeñar de manera correcta y eficiente su servicio.

<p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundación exportar</li> <li>• Redes sociales</li> <li>• Revistas y diarios</li> <li>• Boca a boca</li> <li>• Pagina Web</li> </ul>	<p><b>Procesos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing digital</li> <li>• experiencia en importación y exportación</li> <li>• Conocimiento del area de logistica</li> </ul>	<p><b>Propuestas de Valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La posibilidad de que los emprendedores puedan exportar sus productos a una precio competitivo.</li> <li>• contar con un centro de almacenamiento y distribución de los productos.</li> <li>• logar publicitar y vender en las prinicipales plataformas</li> </ul>	<p><b>Relación con los clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia personal</li> <li>• Relación directa</li> <li>• Redes</li> <li>• Email</li> <li>• Visitas semanales</li> </ul>	<p><b>Segmentos de clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• B2B</li> <li>• Emprendedores argentinos</li> </ul>
<p><b>Estructura de costes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• marketing y publicidad</li> <li>• Empleados</li> <li>• despachante de aduana</li> <li>• Amazon FBA</li> </ul>		<p><b>Fuentes de ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• venta de los productos</li> <li>• ADS</li> <li>• porcentaje de cada parte del negocio</li> </ul>		

En primer lugar, una de las alianzas estratégicas de Chry World será con la empresa Simex, un estudio aduanero - comercio exterior, que cuenta con la experiencia y el conocimiento adquirido en más de 60 años de actividad en el país y en el extranjero. Fundada en 1961, Simex brinda sus servicios en el mercado asegurando una alta eficiencia a sus clientes. Con esta alianza lo que se busca es consolidar los diversos productos y exportarlos de manera ágil, sencilla y segura. Esta cooperación ofrece ventajas para ambas partes. Simex, por su parte, cobrará a Chry World por sus servicios de despacho aduanero, lo que incrementará su carga de trabajo y, consecuentemente, sus ingresos. A su vez, Chry World, mediante esta alianza, podrá extender su alcance y atraer a un mayor número de clientes.

En segundo lugar, se dispondrá de los servicios de Amazon FBA, esta opción que ofrece la empresa estadounidense permite depositar los productos de los clientes en sus almacenes, además de brindar la opción de gestionar la logística y distribución de los

mismos. A su vez, Amazon brinda la opción de publicar los productos en su e-commerce, lo que permite posicionar los productos de los clientes para que estos sean vendidos de forma rápida y segura. Si bien Amazon se considera como un proveedor para Chry World, su rol en la empresa va más allá de una simple relación de suministro, motivo por el cual se ha decidido incluirlo dentro de la categoría de alianzas. Amazon se beneficia a través de la suscripción fija que Chry World paga por sus servicios, así como del porcentaje de las ventas realizadas a través de su plataforma. En base a esto, se establece una relación de mutuo beneficio y colaboración estratégica de manera indirecta.

- Propuesta de valor

El problema que tienen los emprendedores que se dedican a fabricar y vender productos de alta calidad y con un sello argentino bien marcado, es que no existe actualmente en el mercado una empresa la cual ofrezca un servicio integral que permita exportar sus productos en gran volumen para poder venderlos en el exterior. Ante esta situación, Chry World propone una solución para estos emprendedores, ofreciendo un servicio de punta a punta para poder exportar la cantidad de productos que los clientes deseen sin ningún tipo de restricción, así como también, poder almacenarlos en diferentes países y lograr, mediante el marketing digital, posicionarnos y venderlos en diferentes mercados alrededor del mundo.

- Canales de distribución

En primer lugar, para dar a conocer a Chry World, se contactará e informará a los futuros potenciales clientes sobre cuál es el servicio que va a ofrecer la empresa y cómo su utilización podría ayudarlos a potenciar su negocio.

En segundo lugar, se creará una campaña de publicidad específica para los clientes, apareciendo en revistas de comercio exterior, en los principales diarios, además de en las principales plataformas como Meta y Google.

En tercer lugar, se contará con una página web en donde los clientes de la empresa podrán acceder a toda la información necesaria para conocer un poco más en profundidad a Chry World. Además, se proveerá un mail de la compañía y WhatsApp para que los clientes puedan escribir y solventar todas sus dudas.

En cuarto lugar, se contará con la colaboración de la fundación exportar, la cual es una consultora que le brinda servicios e información a los emprendedores argentinos para orientarlos en normativa de exportación e importación del país de destino. Este canal permite que los emprendedores que se contacten con la fundación y tengan intención de exportar, conozcan a través de la fundación, a Chry World y los servicios que ofrece. De esta forma se incrementará la visibilidad de la empresa y atraerá a más emprendedores que quieran trabajar con ella.

Por último, como consecuencia de todas estas alianzas se lograra acceder a un mayor público, el cual ya habrá obtenido recomendación previas al escuchar sobre los servicios que ofrece la empresa.

- Relación con el cliente

La relación con el cliente será de suma importancia para la empresa, es por eso que se busca construir una relación cálida y sólida la cual perdure en el tiempo. Para lograr esto se concentrará, en primer lugar, en localizar a los emprendedores para que representantes de Chry World puedan ir a hablar con ellos. El objetivo es que conozcan en persona y escuchen lo que la empresa tiene para ofrecerles.

También la relación con los clientes vendrá dada mediante una estrategia de marketing específica, en la cual se buscará captar un mayor número de clientes y que estos puedan acceder a la página web o redes sociales para poder entender bien cuál es el servicio que se ofrece y cómo su utilización puede beneficiarlos.

- Fuentes de ingresos

La fuente de ingreso de la empresa se dividirá en dos partes. La primera fuente de ingresos será a través de la comisión que se cobrará por los servicios que ofrece Chry World. En este caso el precio puede variar dependiendo de la cantidad de productos que el cliente quiera exportar/vender, el tamaño, entre otras. La segunda fuente de ingreso será una vez realizada la venta en el exterior, ya que Chry World se llevará un 15% de comisión sobre la venta.

- Procesos

Las actividades claves o procesos en los que se hará hincapié son los siguientes: En primer lugar, la experiencia en los temas relacionados a la importación y exportación para poder cumplir con todas las normativas aduaneras que tiene Argentina, así como también, una correcta importación en el país de origen asegurando a los clientes que su producto será exportado de forma fácil, rápida y segura e ingresará al país de destino de igual forma.

En segundo lugar, una actividad clave de este proyecto es la gestión de logística en donde la empresa estará presente en cada una de las fases del proceso, prestando cuidadosa atención para garantizar el éxito y la tranquilidad de los clientes.

En tercer lugar, para lograr eficiencia y aceptación en los diferentes mercados se utilizará el marketing digital como herramienta para lograr vender y posicionar los productos de los clientes en los diferentes países.

- Recursos clave

Los recursos clave son fundamentales para lograr cumplir con los objetivos a corto y mediano plazo de Chry World, siendo estos la columna vertebral de la empresa que permitirán brindarle a los clientes un servicio rápido y eficiente.

En primer lugar, Chry World contará con un equipo de despachantes de aduana los cuales asesorarán a la empresa en materia aduanera, logística y cambiaria. Este recurso es

fundamental dado que se encargarán de que se encuentren aprobadas y en orden las condiciones para exportar. A su vez, se ocuparán de realizar las tramitaciones previas y las declaraciones necesarias ante el servicio aduanero mediante un permiso de embarque.

En segundo lugar, se contará con empleados los cuales se ocupan del desarrollo y la optimización de la página web. Estos recursos permitirán garantizar la excelencia a los clientes en el armado de sus plataformas, además de poder solventar posibles problemas que puedan surgir en el futuro mediante soluciones innovadoras que mantengan a la empresa competitiva en el mercado.

En tercer lugar, se contará con los servicios de almacenes que ofrece Amazon. Su infraestructura y su amplia red de distribución permitirá almacenar y manejar de manera rápida, confiable y eficaz los diferentes productos de los clientes, permitiendo a la empresa ser más eficiente en el servicio logístico, y brindando satisfacción y tranquilidad al cliente.

- Segmentación del cliente

Los clientes de Chry World serán principalmente emprendedores argentinos siendo estos hombres y mujeres entre 20 y 60 años que son propietarios de pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, este grupo de emprendedores se enfrentan a numerosos problemas a la hora de exportar sus productos y comercializarlos en el exterior. Esto surge de las entrevistas realizadas con Horacio Binetti y Celeste Mures, quienes son trabajadores de Simex. Simex es una empresa aduanera que no ofrece servicios de consolidación de carga, sino que se enfoca en grandes clientes que poseen una amplia variedad de productos para exportar. En las entrevistas, Horacio comentó que frecuentemente se acercan distintos emprendedores para consultar sobre el costo de enviar sus productos al exterior. Sin embargo, la mayoría de estos emprendedores terminan no optando por los servicios ya que el costo de exportar los productos de forma individual es muy elevado e inaccesible.

A su vez, Celeste mencionó que luego de rechazar los servicios debido a los elevados costos, los emprendedores suelen consultar sobre sus opciones ya que, después de consultar con varias empresas (la tercera o cuarta), el resultado suele ser siempre el mismo.

Hacia el final de la entrevista Celeste remarca “llevo 25 años en el rubro y estoy siempre actualizada sobre las nuevas opciones que puedan llegar a surgir, por lo que puedo asegurar que efectivamente hay una falta de alternativas en el mercado”. Esto resalta nuevamente las dificultades que sufren los emprendedores del país al querer exportar mercaderías de bajas cantidades y de distintos rubros.

Algunos productos argentinos se destacan por su alta calidad y su gran potencial para ser exportados, como por ejemplo la carne vacuna en base al informe elaborado por la Coordinación de Análisis Pecuario<sup>10</sup>, o los productos agrícolas que se esperan que alcancen los \$29,300 millones de dólares para el año 2024 estimado por Bolsa de Valores de Cereales de Rosario<sup>11</sup>. Sin embargo, es importante destacar nuevamente que Chry World no se limitará solo a la exportación de estos productos con gran potencial, sino que por el contrario la empresa va a ofrecer un servicio integral que ofrezca la posibilidad de exportar cualquier tipo de productos que los clientes deseen. Chry World entiende que las necesidades de los clientes son cambiantes y diversas, y por lo tanto si se elige un tipo de producto específico, se estaría limitando el potencial de crecimiento de la empresa.

En base a esto podemos identificar el segmento de clientes que son emprendedores propietarios de pequeñas y medianas empresas en diversos rubros y productos. Sin embargo, debido a la amplia variedad de productos que la empresa puede exportar, es posible subdividir este segmento de clientes en subcategorías según sus productos. Por ejemplo, los vinos se encuentran dentro de la categoría de alimentos, y esto a la hora de ser exportados puede conllevar a requerimientos adicionales, a comparación, por ejemplo de las prendas de vicuña o cuchillos artesanales, o por ejemplo a comparación de la categoría de medicamentos. Es por ellos, que se puede hacer una primera segmentación de clientes para la empresa, pero luego se pueden hacer aún más subcategorías de los clientes según sus diversos productos.

---

<sup>10</sup>

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/argentina-bate-records-en-exportacion-de-carne-vacuna-en-2024>

Fecha de acceso: 19/07/2024

<sup>11</sup>

<https://en.mercopress.com/2024/04/22/downward-revision-reported-for-argentine-2024-agricultural-exports>

Fecha de acceso: 19/07/2024

Otra forma de clasificar a los clientes es en función de sus ventas anuales. Chry World utilizará esta clasificación para categorizar a sus clientes, aplicándola principalmente en la sección de costos, finanzas e inversión. Los clientes se pueden clasificar en chicos, medianos y grandes, según el monto de sus ventas anuales, independientemente del tipo de productos que exporten. Al clasificar a los clientes según sus ventas, Chry World puede diseñar campañas de marketing específicas, personalizando ofertas y servicios para cada segmento de clientes. Esto permite una gestión más ágil y estratégica de los recursos de la empresa. A su vez, esta clasificación permite identificar qué tipos de clientes contribuyen significativamente a los ingresos totales de la empresa, lo que permite enfocarse en aquellos clientes que generen mayores rendimientos.

Por esta razón, en recursos clave previamente mencionados, se equipó a la empresa con un equipo de despachante de aduanas con el objetivo de brindar un servicio adaptado a las necesidades e industria de los clientes, ayudándolos a exportar sus productos y brindándoles, a través de Amazon, estrategias de marketing digital personalizadas para poder potenciar sus ventas en el exterior.

- Estructura de costos

Los costos para iniciar el servicio de Chry World serían los siguientes: En primer lugar, la inversión en marketing y publicidad para aumentar la visibilidad de la empresa y captar la atención de los futuros potenciales clientes. En segundo lugar, hay que contemplar el sueldo a los empleados del área de marketing, recepción y comercio exterior. En tercer lugar, se debe tener en cuenta el pago a Simex Internacional por su servicio. En cuarto lugar, el pago mensual de \$40 dólares a Amazon FBA por la utilización de su servicio de logística y almacenamiento. Por último la empresa alquilará una oficina en el centro de Buenos Aires, epicentro comercial y financiero del país, por un valor de cuatrocientos dólares por mes.

En resumen, el Business Canvas Model es una herramienta fundamental para definir la estrategia del negocio, tomar decisiones informadas, promover la colaboración dentro de la empresa y adaptarse a los cambios del mercado. En base a esto, Chry World logra tener

una noción más amplia de su modelo de negocios, definiendo las metas y estrategias a futuro para tomar mejores decisiones y lograr brindar un servicio diferencial y de calidad.



Universidad de  
**San Andrés**

#### **4. Plan de marketing**

Para lograr captar la mayor cantidad de clientes se implementará un plan de marketing que consistirá de varios aspectos.

En primer lugar, representantes de la empresa se reunirán con la Fundación Exportar, la cual mencionará y comentará sobre los servicios de Chry World a las personas y empresas que se acerquen a ellos para que los asistan con eficiencia en sus productos, para lograr ser competitivos en el plano internacional, incrementar sus ventas y diversificar sus exportaciones. Es importante destacar que la Fundación Exportar es una empresa sin fines de lucro, que busca fomentar el desarrollo económico en Argentina. En base a esto, ayuda a empresas y clientes a competir en diferentes mercados internacionales, contribuyendo así en su crecimiento, promoviendo la exportación como función principal.

En segundo lugar, se reunirá con Simex Internacional, la cual cuenta con más de 60 años en el rubro de comercio exterior y posee un gran abanico de clientes. Simex les mencionará a sus clientes que estén interesados en exportar sus productos y venderlos en el exterior a un precio competitivo sobre Chry World. El objetivo es que Simex junto a Chry World se encarguen de unificar los distintos productos y exportarlos de forma rápida, fácil y segura. Nuevamente cabe destacar que esta alianza genera un beneficio mutuo tanto para Simex como para Chry World. Por su parte, Simex le cobrará a Chry World sus servicios relacionados al despacho de aduanas. Esto le generará a Simex un mayor volumen de trabajo lo que se traduce en un mayor ingreso para ellos. Por su parte, a través de esta alianza, Chry World logrará ampliar su alcance y llegar a una mayor cantidad de clientes. El costo del despachante de aduana que pagará la empresa es de 250 dólares por tonelada, pero se estima que, en términos netos, los beneficios generados por la alianza superarán los costos incurridos.

En tercer lugar, se invertirá en publicidad digital en las principales plataformas como Meta (facebook e Instagram) y google ads. Se hará una inversión mayor en marketing durante los primeros dos meses con el objetivo de incrementar el reconocimiento de la empresa y generar interés entre los potenciales clientes. Luego de haber posicionado y

alcanzado a un público objetivo, se continuará realizando inversiones en marketing digital aunque de manera moderada a comparación con los primeros dos meses.

Una vez que se haya logrado tener un grupo de clientes se utilizará el marketing de recomendación o referencia, también llamado “boca a boca” para lograr captar una mayor cantidad de clientes y seguir creciendo. Esta estrategia se centrará principalmente en que los clientes de Chry World recomienden su servicio a sus amigos cercanos, compañeros de trabajo, conexiones, entre otros. Una vez que se logre alcanzar ciertos grupos de clientes que visualicen la dinámica de trabajo profesional y el entorno confiable que se les brinda dentro de Chry World no dudarán también en recomendar la empresa. El marketing de referencia permitirá seguir creciendo y llegar a más personas y empresas a lo largo del tiempo.

La dificultad de esta estrategia, para lograrlo de forma correcta y exitosa, se encuentra en generar un buen networking en el mundo de los negocios. Para lograr esto se buscará ir construyendo en el tiempo, con dedicación y esfuerzo, relaciones duraderas manteniendo un servicio de excelencia con los clientes.

Además, se tiene presente el concepto de las cuatro P del marketing introducido por Jerome McCarthy (1960) en su libro *Marketing Básico: Un Enfoque Gerencial*. Este concepto, también conocido como marketing mix, hace referencia a 4 elementos fundamentales: el producto, el precio, el punto de venta y la promoción. Se debe evaluar cada uno de estos componentes para la correcta implementación de este negocio.

Estas herramientas se combinan para crear una guía esencial para la estrategia del negocio y así poder cumplir con los objetivos de la empresa. Para desarrollar y llevar a cabo una estrategia de marketing efectiva, se requieren una serie de pasos estratégicos para implementar el sistema.

Se realizó una investigación de mercado para determinar las ofertas disponibles y las necesidades que se encuentran en el mercado actual. Para ello, se llevaron a cabo entrevistas con trabajadores de Simex Internacional, una empresa aduanera enfocada en grandes clientes que posean capacidades financieras y volúmenes significativos para la

exportación. Se entrevistó a Horacio y a Celeste, quienes señalaron la cantidad de pequeños emprendedores que consultaban sus servicios pero no lograban exportar debido a los altos costos y limitaciones. A su vez, Celeste, con 25 años de experiencia en el sector siendo una profesional en la industria, destaca efectivamente la falta de opciones y alternativas en el mercado para los pequeños emprendedores.

Luego de realizar estas entrevistas, se considera relevante entrevistar a diversos emprendedores con el fin de validar si efectivamente existe una necesidad insatisfecha en el mercado. Para ello, se realizaron 3 entrevistas a diferentes emprendedores.

En primer lugar, se entrevistó a Matías quien posee una pyme en la cual se fabrican productos de carbono como ya sea tablas, cascos, entre otras cosas. Matias comentó que lleva 30 años en su negocio, y actualmente utiliza Fedex para exportar sus productos. Sin embargo, encuentran grandes restricciones en esta opción. En una ocasión tuvo que enviar 30 cascos para un cliente en Estados Unidos, pero debido a la limitación de productos que permite fedex, Matias tuvo que realizar 3 envíos diferentes.

Por otro lado, se entrevistó a Valentina quien posee una marca de zapatos de cuero, específicamente, botas de mujer. Actualmente Valentina tiene gran éxito en el mercado Argentino y su marca está bien posicionada y respetada por los clientes. Valentina se destaca por la calidad de su cuero y la gran duración de sus productos. Sin embargo, comentó que hace un par de años contactó a una empresa aduanera para exportar sus productos, pero debido a los elevados costos, Valentina decidió enfocarse en el mercado local limitando su potencial crecimiento en el exterior.

En tercer lugar, se contactó a Héctor quien posee viñedos, y comercializa sus vinos principalmente en Mendoza, Córdoba y Buenos Aires. Héctor comentó que la venta y distribución de vinos comenzó hace 10 años en Mendoza y 6 años en Córdoba y Buenos Aires, destacando la facilidad con la que pudo introducirse en el mercado y crear una red de clientes, ya que sus vinos fueron rápidamente aceptados y demandados por los consumidores. Lo destacado de esta entrevista, es que Héctor, al decidir expandir su negocio, realizó una investigación de mercado para determinar sus mejores opciones.

Durante esta investigación identificó la posibilidad de exportar sus vinos a Estados Unidos, específicamente a Minnesota. Sin embargo, Héctor descartó esta opción debido a la gran complejidad del proceso aduanero y a su falta de conocimiento para llevarlo a cabo exitosamente.

Debido a esta investigación se logra identificar que en Argentina existe una oportunidad real para crear Chry World. En segundo lugar, en base a esto, se crea un servicio de altísima calidad y gran valor que permite a los emprendedores argentinos ser competitivos en distintos mercados, es decir, un servicio que permite la consolidación de productos de los distintos emprendedores, maximizando la cantidad de productos a exportar y reduciendo significativamente los costos. Una vez que se tiene establecido cuál es el producto que ofrece la empresa, en tercer lugar, se pasa a definir el precio del servicio el cual es un valor muy competitivo y beneficioso tanto para Chry World como para sus clientes. La empresa logra unificar todos los productos de los clientes en una sola carga cobrándoles un porcentaje en cada una de las partes anteriormente mencionadas, es decir, flete, asesoramiento, exportación y un porcentaje sobre la venta final. En este punto, toma especial importancia la entrevista realizada con Horacio Binetti y Celeste Mures Blanco, quienes son empleados en Simex Internacional S.A. hace más de 10 años. Estos explicaron cómo realizar una unificación de productos de forma correcta y ejecutar efectivamente la logística.

En cuarto lugar pasamos a la promoción del servicio, el cual se logrará mediante campañas de marketing digital, el boca en boca y con la ayuda de los aliados estratégicos de Chry World que son la fundación exportar y Simex Internacional.

Por último, es necesario explicar la ubicación física de la empresa para que los clientes puedan encontrarla, lo que se conoce como "plaza". En este aspecto lo que se busca es que los emprendedores puedan acceder a los servicios de Chry World de forma rápida, simple y segura. Por ese motivo se contará con un domicilio en Buenos Aires, en microcentro, donde se tendrá una oficina para que los clientes puedan acercarse y consultar sobre posibles dudas que surjan. Esta ubicación es importante y esencial ya que permite tener un rápido acceso al edificio de aduana y estar cerca del puerto, además de contar con

autopistas de fácil acceso rumbo a Ezeiza. También se contará con la página web en la cual, de forma virtual, los clientes podrán ver cuáles son los servicios que se ofrecen, cuáles son los beneficios de trabajar con la empresa y sus aliados, además de tener un número de teléfono o WhatsApp en la misma página para que de forma rápida se puedan contactar con representantes de Chry World para ayudarlos en lo que necesiten.

#### **4.1 Estimación de la demanda**

Para realizar un correcto análisis de mercado, y comprender el tamaño y alcance del negocio se utiliza la herramienta conocida como TAM, SAM y SOM. El concepto del Total Addressable Market (TAM), Serviceable Available Market (SAM), y Serviceable Obtainable Market (SOM) descrito por Michael Porter (1980) en su libro de Estrategia Competitiva es una herramienta sumamente valiosa para las organizaciones que buscan evaluar el tamaño del mercado potencial, para planificar estrategias de crecimiento y expansión empresarial.

Para Chry World es clave utilizar estas métricas no solo para conocer el tamaño del mercado y el alcance que tiene la empresa, sino que también para brindar un servicio de excelencia que ayude a sus clientes a crecer de manera sostenible. A continuación, se describen cada uno de los conceptos, aplicados en el entorno en que se desarrolla Chry World:

En primer lugar, el TAM para Chry World será el valor total del mercado, es decir, la cantidad total de empresas que fabrican productos en Argentina. Según datos de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores (Sepyme), en todo el país hay un total de 1.695.881 sociedades, cooperativas y monotributistas que tienen vigente su actividad. Del total de empresas en Argentina, el 83% son microempresas, el 16,8% son pymes, y solo el 0,2% son grandes compañías<sup>12</sup>. En base a esto, el mercado total (TAM) de Chry World sería 1.695.881 de empresas las cuales están distribuidas en todo el país.

Del total del mercado disponible en Argentina, el SAM de Chry World solo se centrará en las pymes y microempresas las cuales fabrican productos que pueden ser exportados al

---

<sup>12</sup><https://fortuna.perfil.com/noticias/economia/la-importancia-de-las-pymes-como-generadoras-de-empleo-en-argentina.phtml>. Fecha de acceso: 10/07/2024

exterior. Se estima que un 16,8% de las empresas en Argentina son pymes, y por lo tanto se estima que Chry World puede satisfacer y alcanzar un 4% del mercado de estas pequeñas y medianas empresas, lo que permite estimar un SAM de 10.000 empresas.

El SOM de Chry World se calculará en función de la capacidad que tiene la empresa para captar parte del mercado de pymes y microempresas que buscan exportar sus productos y expandirse en otros mercados. Esto dependerá de varios factores como las capacidades de la empresa, sus servicios, la situación económica del país, y las preferencias de los clientes entre las opciones disponibles en el mercado. Del mercado objetivo de 10.0000 empresa, se estima que varias pymes elegirán no exportar sus productos ya sea por insuficiencia financiera u otros factores internos de la empresa, mientras que otras elegirán las opciones de exportación de FedEx o DHL, y otras optarán por los servicios de courier. En base a estos factores se estima que Chry World podrá capturar el 1% de las 10.000 pymes calculadas en el SAM. Por lo tanto, se estima que la cantidad de clientes que Chry World puede capturar aumentará gradualmente a lo largo de los próximos años a medida que la empresa gane reconocimiento entre sus clientes y se consolide como empresa en el mercado. Por lo que el SOM de Chry World podría alcanzar un promedio de 100 empresas en un plazo de 10 años.

Universidad de  
San Andrés

## 5. Operaciones del Negocio

El objetivo de Chry World es ayudar a los emprendedores argentinos a lograr expandir su negocio. Para lograr este objetivo, Chry World ofrece servicios de marketing digital, exportación y logística además de contar con una infraestructura sólida y estar ubicados estratégicamente para ofrecer un servicio rápido y de calidad.

Por este motivo, la empresa alquilará una oficina en el centro de Buenos Aires, epicentro comercial y financiero del país, por un valor de cuatrocientos dólares por mes. Esto permite a la empresa tener una relación cercana e íntima con sus clientes, además de un acceso rápido a una red de recursos importantes.

Para asegurar que los productos de los clientes lleguen a las oficinas y posteriormente sean exportados vía marítima o aérea se ofrece un servicio de excelencia de flete nacional como internacional. Este trabajo le costará a la empresa trescientos dólares por los fletes nacionales y mil dólares en el caso de los fletes internacionales. Estos valores surgen de la reunión con la empresa de transporte New Star Logistics quien brindó estadísticas y precios dependiendo la distancia, tamaño del producto, entre otras cosas. Es importante mencionar que los clientes de Chry World no abonarán estos importes, sino que pagarán una cantidad menor.

En este contexto, en donde aparece uno de los principales diferenciales de Chry World, dado que al unificar los productos de los clientes en una sola carga, ellos solo pagarán una parte del transporte correspondiente a sus productos. En este punto cabe mencionar que en el primer año Chry World buscará maximizar la consolidación de la carga, es decir, que cada carga se realice con la mayor cantidad de productos posibles. A su vez, se establecerá una fecha límite de 20 días para garantizar que los plazos de exportación no perjudiquen al cliente, sino que por el contrario sean eficientes y rápidos. Durante el primer año la carga será exportada como máximo en un plazo de 20 días, ya que Chry World considera que este es el periodo indicado para asegurar que la carga esté completa. Si pasados los 20 días, la carga no se ha consolidado, es decir, que no se ha llenado al máximo, se procederá a enviar la mercancía de todas formas, y Chry World asumirá los costos

adicionales. Una vez que la empresa haya establecido una sólida presencia en el mercado y haya aumentado su base de clientes, este proceso de envío se realizará semanalmente.

Es importante mencionar que, dentro de su modelo de negocio, Chry World espera poder completar todas las cargas desde el inicio, motivo por el cual la empresa inicialmente fija un periodo de 20 días. Este plazo se determinó en base a la reunión realizada con Simex, la cual en sus inicios estableció un plazo de 15 días. Sin embargo, se considera adecuado establecer un plazo mayor para Chry World de 20 días, ya que se apunta a clientes de menor alcance y volumen a comparación de los clientes de Simex. Una vez que Chry World se haya establecido y consolidado en el mercado, se proyecta que el plazo necesario para completar la carga será de una semana.

Estos costos adicionales no fueron incluidos dentro del análisis financiero de la empresa ya que no se espera que ocurran de manera significativa o frecuente. En base al modelo de negocios y a la estimación de la demanda del Tam Sam Som, se considera que existe una alta probabilidad de completar todas las cargas dentro del período establecido. Por lo tanto, aunque existe una posibilidad remota de que surjan costos adicionales en casos excepcionales, se ha considerado que no impactarán de manera relevante las proyecciones de la empresa.

Por otra parte, sin el servicio que propone Chry World, los clientes deberían exportar sus productos en una sola carga pagando la totalidad del precio, además de exportar una cantidad más pequeña de productos. Es por ello que el servicio que ofrece la empresa es diferencial y único ya que no existe actualmente en Argentina una compañía que brinde la posibilidad de exportar una gran cantidad de productos a un precio competitivo.

En este punto se decidió realizar una comparación entre los servicios que ofrece Chry World y las opciones actualmente disponibles en el mercado, con el fin de validar que los servicios que ofrece la empresa generan efectivamente un beneficio al cliente. Si bien resulta complejo estimar con precisión el costo final que pagarían los clientes por la exportación de sus productos si no contaran con los servicios de Chry World, se ha realizado una estimación para contrastar ambas opciones.

Para realizar esto fueron sumamente importantes las reuniones realizadas con Simex Internacional y con Fernando Sando, empresario argentino que exporta productos desde Argentina a Estados Unidos. Para este caso se consideró los costos que le saldría a Fernando exportar 20 botas de cuero de forma individual con un courier tradicional. Para este caso se eligió Fedex.

En primer lugar, el costo promedio de Fedex puede variar entre \$50 y \$150 dólares por par de botas, dependiendo del peso y las dimensiones del paquete. Para 20 pares, esto podría significar un costo entre \$1000 y \$3000 dólares en total.

En segundo lugar, se deberá tener en cuenta los aranceles e impuestos por la importación de los productos que cobra Fedex. Para artículos de cuero, estos aranceles pueden variar entre el 5% y 20% del valor declarado de las mercancías. En este caso, se consideró un valor promedio para cada par de botas de \$33 dólares, determinado en base a la información brindada por Fernando. Por consiguiente, el costo total de aranceles sería de \$66 dólares para los 20 pares, asumiendo un arancel del 10%.

Se puede concluir que a este emprendedor exportar 20 botas por un courier tradicional le costaría un total entre \$1066 y \$3066 dólares.

Por otro lado, si Fernando hubiera contado con los servicios de Chry World, todo el proceso logístico, la exportación y el pago de impuestos le habrían costado únicamente 500 dólares, asumiendo que el cliente se encuentra dentro de la categoría de clientes chicos. A su vez, se tiene que tener en cuenta el porcentaje del 15% que le pagará a Chry World una vez que las botas sean vendidas en Estados Unidos. En este caso se supone que el emprendedor vende la totalidad de las botas a un precio de \$60 dólares cada una. Esto se traduce en una comisión por ventas de \$180 dólares que debe pagar a Chry World. Finalmente, el emprendedor pagará una totalidad de \$680 dólares por la utilización de los servicios de la empresa.

Se puede concluir que elegir los servicios de Chry World representa una opción significativamente más económica para los clientes. Al optar por esta alternativa, los clientes pueden ahorrar al menos un 50% en comparación con el costo que ofrece un courier tradicional. Además, Chry World ofrece un valor adicional a sus clientes dado que les brinda la posibilidad de comercializar sus productos en plataformas como Amazon, lo que amplía sus oportunidades de venta y optimiza el retorno de su inversión.

Para poder cumplir con todas las regulaciones y trámites aduaneros, se contará con los servicios de Simex Internacional S.A, el cual explicado con detalle en la sección 3, es un aliado estratégico de la empresa. Por este servicio aduanero Simex le cobrará a Chry World entre doscientos cincuenta y trescientos dólares por mes.

En términos de equipamiento de oficina, se comprarán 5 computadores a un valor de quinientos dólares cada uno, para poder utilizar plataformas digitales avanzadas para ejecutar campañas de marketing exitosas y que permitan analizar los datos de los productos de los clientes y monitorear los resultados.

Por otro lado, el personal de Chry World está formado por dos expertos en marketing, dos profesionales en comercio internacional y logística, y una secretaria. Cada miembro del equipo ha sido cuidadosamente seleccionado por su experiencia y conocimiento en su campo. Tanto a los profesionales de marketing y comercio internacional se les pagará un sueldo bruto mensual de mil doscientos dólares, mientras que la secretaria cobrará un sueldo de ochocientos dólares. Este equipo profesional permite abordar proyectos complejos con confianza y éxito. Independientemente de la complejidad del proyecto del cliente, Chry World está capacitado para aceptarlo y resolverlo, garantizando la entrega exitosa del producto y adaptándose a las necesidades específicas de cada cliente.

Una vez que los productos de los clientes lleguen al país de destino, serán transportados a los almacenes de Amazon mediante el Supply Chain by Amazon 3PL programs. Una vez que los productos estén en poder de Amazon ellos se encargarán de la logística del producto y los posibles futuros problemas que puedan surgir con las devoluciones o reclamos del producto. Para lograr este servicio se debe pagar la suscripción de Amazon FBA la cual tiene un costo de cuarenta dólares por mes.

Finalmente, una vez que los productos están en los almacenes de Amazon, el siguiente paso es abrir una cuenta de Amazon Seller, y comenzar a publicar los productos de los clientes en el e-commerce más grande del mundo. Cabe mencionar que el precio para la adquisición de Amazon Seller ya está contemplado en la suscripción mensual de Amazon FBA anteriormente mencionada.

En todo lo relacionado a Amazon, desde cómo poder enviar los productos a sus centros de distribución, hasta cómo publicar los productos y cómo abrir la cuenta de vendedor, fue de suma utilidad la entrevista realizada con Alexis Altmann, emprendedor argentino que se dedica a la comercialización de productos, hace más de 8 años, mediante plataformas de e-commerce. Alexis cuenta con una ardua experiencia utilizando herramientas como Shopify, Amazon FBA, Google ads, entre otras. Alexis nos comentó su experiencia y nos aconsejó cómo lograr una mayor eficiencia en materia de negocios, explotando al máximo estas plataformas para ofrecerle un mejor servicio a los clientes.



## 6. Costos, finanzas e inversión.

A continuación, se procederá a explicar la situación económico-financiera de la empresa, con el objetivo de comprender cada uno de los pasos que se realizó para llegar al flujo de fondos del proyecto, y su consecuente VAN y TIR. Esto permitirá entender porque Chry World genera valor. Cabe mencionar que todos los valores van a estar expresados en dólares americanos.

### Ventas e ingresos

Chry World va a generar ingresos a través de los clientes mediante dos mecanismos. Por un lado, a través de un honorario fijo mensual (fee mensual), y por el otro lado, generará ingresos proporcionales a las ventas, es decir, un porcentaje sobre ventas.

La empresa clasifica a sus clientes en 3 categorías: chicos, medianos y grandes. En el primer año, el 100% de los clientes serán chicos de un monto de ventas promedio de 1000 dólares por mes; luego progresivamente irá aumentando el porcentaje de clientes medianos (ventas promedio 15 mil dólares por mes) hasta que la empresa logre alcanzar clientes grandes donde sus ventas promedian los 80 mil dólares por mes.

A continuación, se muestra el cálculo de cuál será el fee mensual promedio por cliente en cada uno de los próximos 5 años:

<b>Cálculo del Fee mensual promedio</b>										
	<b>Monto del Fee según cada categoría</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>				
cliente chico	\$ 500	100%	90%	75%	70%	60%				
cliente mediano	\$ 1,000		8%	20%	23%	30%				
cliente grande	\$ 5,000		2%	5%	7%	10%				
<b>Fee mensual promedio</b>	<b>\$</b>	<b>500</b>	<b>\$</b>	<b>630</b>	<b>\$</b>	<b>825</b>	<b>\$</b>	<b>930</b>	<b>\$</b>	<b>1,100</b>

En base a esta tabla podemos observar que en el primer año, el fee promedio para la empresa será de 500 dólares por cliente ya que se estima que todos los clientes sean chicos, sin embargo, este fee irá aumentando a lo largo del tiempo hasta llegar a un promedio de 1,100 dólares mensuales en el año 2029. Este fee se le cobrará al cliente cada

vez que desee realizar un envío, el cual incluye todos los servicios de logística, exportación, la creación de la cuenta en Amazon Seller, así como la resolución de cualquier inconveniente que pueda surgir.

Como se mencionó, la empresa también cobrará una comisión por las ventas que realicen los clientes en el exterior, es decir, luego de que el producto es exportado. Esta comisión será del 15% para clientes chicos, 8% para los clientes medianos y 6% para los grandes. Es decir, para un cliente chico, la comisión promedio será de 150 dólares, para uno mediano será de 1200 dólares y para uno grande será de 4800 dólares.

A continuación se puede observar la comisión por las ventas realizadas de sus clientes que cobrará Chry World en cada uno de los años:

<b>Comisión por venta</b>								
	<b>Comisión</b>	<b>Ventas promedio mensual</b>	<b>Comision \$</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>
cliente chico	15%	1,000	150	100%	90%	75%	70%	60%
cliente mediano	8%	15,000	1,200	0%	8%	20%	23%	30%
cliente grande	6%	80,000	4,800	0%	2%	5%	7%	10%
<b>Cobro mensual por comisión promedio por cliente (\$)</b>				<b>150</b>	<b>327</b>	<b>593</b>	<b>717</b>	<b>930</b>

La tabla muestra que para el año 2029, la empresa estima un cobro mensual por comisión de 930 dólares por cliente.

Teniendo en cuenta la cantidad de clientes por año (con su respectiva composición entre chicos, medianos y grandes), la comisión y el honorario promedio, en el siguiente gráfico se muestran las ventas anuales promedio que se esperan para Chry World en los próximos 5 años:

-

AÑO	2025	2026	2027	2028	2029
Cantidad de clientes	20	25	35	50	55
Fee cobrado en ventas	\$ 120,000	\$ 189,000	\$ 346,500	\$ 558,000	\$ 726,000
Comisión por las ventas	\$ 36,000	\$ 98,100	\$ 248,850	\$ 430,200	\$ 613,800
<b>Total Ventas</b>	<b>\$ 156,000</b>	<b>\$ 287,100</b>	<b>\$ 595,350</b>	<b>\$ 988,200</b>	<b>\$ 1,339,800</b>

Se observa que las ventas esperadas para Chry World en el primer año son de 156,000 dólares con un total de 20 clientes. Al pasar los años, se espera un aumento de los clientes de la empresa hasta alcanzar un total de 55 clientes en el año 2029 con un total de ventas de 1,339,800 dólares. La cantidad de clientes fue estimada en base al análisis realizado en el Tam Sam Son.

### Costos variables

Una vez que se establecieron los potenciales ingresos de la empresa, se pasa a estimar los costos que incurrirá Chry World para llevar a cabo sus actividades y servicios. Los costos de la empresa se pueden clasificar en dos categorías: costos variables y costos fijos.

En primer lugar, se tienen en cuenta los costos variables. Los productos de los clientes de Chry World viajarán por tonelada, por lo que es necesaria la utilización de fletes. Los fletes locales cuestan 300 dólares por tonelada, y los fletes internacionales cuestan 1000 dólares por tonelada. Se estima un promedio de cinco clientes por tonelada. Además, se debe tener en cuenta el costo del despachante de aduana que es de 250 dólares por tonelada. A continuación se estima el costo variable mensual por cliente:

Concepto	Costo USD mensual promedio por cliente	Costo por tonelada	Clientes por tonelada
Flete local promedio	60	300	5
Flete internacional promedio	200	1000	5
Despacho de aduana	50	250	5
<b>Total Costo variable Flete + aduana</b>	<b>310</b>		

### Costos de Amazon FBA

A su vez, es importante considerar los costos que se incurrirán al utilizar los servicios de Amazon FBA, el cual es una parte esencial del negocio. Amazon cobra una comisión en la venta de los productos, además de cobrar un honorario fijo mensual de 40 dólares por mes. Este último costo, es parte de los costos fijos.

La comisión que cobra Amazon por cada venta varía entre 8% y 15%, por lo cual, se consideró una comisión promedio de 11,5% en cada venta.

Comisión mínima Amazon FBA	8.00%	
Comisión máxima Amazon FBA	15.00%	
Comisión promedio Amazon FBA	11.50%	
Costo fijo Amazon FBA	\$ 40	dólares por mes

En base a los costos incurridos en la utilización de Amazon, los costos variables y la cantidad de clientes y ventas estimadas previamente en el apartado de ingresos, se pueden calcular los costos variables totales de Chry World para los próximos 5 años. Cabe mencionar que en esta tabla no se consideran los 40 dólares mensuales por la utilización de Amazon, ya que este gasto se considera fijo.

### Costos variables

AÑO	2025	2026	2027	2028	2029
Flete + Aduana	74,400	93,000	130,200	186,000	204,600
Comisión Amazon FBA	17,940	33,017	68,465	113,643	154,077
<b>Costo variables totales</b>	<b>92,340</b>	<b>126,017</b>	<b>198,665</b>	<b>299,643</b>	<b>358,677</b>

### **Gastos en publicidad**

A su vez, Chry World realizará inversiones en publicidad, especialmente durante los primeros años, con el objetivo de aumentar el reconocimiento de la empresa y ampliar su base de clientes. Es por ello que se estima gastar 1000 dólares mensuales durante los últimos 3 meses del 2024 en los servicios publicitarios de Google y Meta, destinando 500 dólares en cada plataforma de forma igualitaria. Luego a partir del año 2025, se estima gastar 1000 dólares mensuales durante los primeros 3 meses, para luego disminuir de aquí en adelante el monto total a 100 dólares por mes, distribuyendo nuevamente de forma equitativa el monto entre las dos plataformas, es decir, 50 dólares a cada una. A continuación se observa el gasto total que realizará Chry World por año en publicidad:

<b>AÑO</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>
Publicidad	3000	3900	1200	1200	1200	1200

### **Salarios**

El equipo de Chry World estará conformado por diversos profesionales. Se estima que en total habrá 5 profesionales dentro de la empresa: 2 expertos en marketing, 2 expertos en logística y 1 secretaria. Los salarios promedios mensuales se estiman en 1200 dólares, excepto para la secretaria de oficina que se estima en 800 dólares. Por consiguiente, se estima el gasto de salarios que desembolsará la empresa por mes. Estos montos incluyen todo concepto de costo laboral relacionado (aguinaldo, vacaciones, cargas sociales, etc).

Luego se calcula, el desembolso anual en salarios que tendrá la empresa, es decir, que al salario bruto mensual promedio se lo multiplica por 13 meses obteniendo un resultado anual. Se estiman 13 sueldos anuales, en lugar de 12, ya que se incluyó al Sueldo Anual Complementario (SAC), también conocido como aguinaldo.

<b>Cargo</b>	<b>Salario bruto promedio mensual</b>
Experto MKG	\$ 1,200
Experto Logística	\$ 1,200
Secretario oficina	\$ 800

AÑO	2025	2026	2027	2028	2029
Expertos Marketing	\$ 15,600	\$ 15,600	\$ 16,068	\$ 16,550	\$ 17,047
Expertos Marketing	\$ 15,600	\$ 15,600	\$ 16,068	\$ 16,550	\$ 17,047
Expertos logística	\$ 15,600	\$ 15,600	\$ 16,068	\$ 16,550	\$ 17,047
Expertos logística	\$ 15,600	\$ 15,600	\$ 16,068	\$ 16,550	\$ 17,047
Secretario	\$ 10,400	\$ 10,400	\$ 10,712	\$ 11,033	\$ 11,364
<b>Total costo salarios</b>	<b>\$ 72,800</b>	<b>\$ 72,800</b>	<b>\$ 74,984</b>	<b>\$ 77,234</b>	<b>\$ 79,551</b>

Como se observa en la tabla, se espera que los salarios se mantengan estables y fijos durante los primeros dos años. A partir del año 2027, a medida que aumente el alcance, las operaciones de la empresa y el volumen de los clientes, se proyecta que los salarios se incrementen un 3% por año. A su vez, al calcular los salarios en dólares Chry Word se asegura de que sus empleados no se vean afectados por fluctuaciones inflacionarias locales.

### **Alquiler**

Chry World también incurrirá en costos fijos relacionados con el alquiler de su oficina en microcentro. El costo de la oficina de trabajo se estima en 400 dólares mensuales, lo que significa un costo fijo anual de 4800 dólares. Nuevamente, la empresa realizó el supuesto de que este costo fijo se mantenga constante a lo largo de los años proyectados.

Costo mensual	
400	dolares

AÑO	2025	2026	2027	2028	2029
Costo alquiler	\$ 4,800	\$ 4,800	\$ 4,800	\$ 4,800	\$ 4,800

### **Inversión Inicial**

Chry World no requiere una inversión inicial significativa, por el contrario, sólo se realizan compras relacionadas con el equipamiento de la oficina. Se requiere la compra de cinco computadoras de 500 dólares cada una, que cuentan con una vida útil de 5 años a la hora de amortizar.

### **Inversión en computadoras**

Cantidad	5
Precio	\$ 500
Inversión	\$ 2,500
Vida util	5 años
Amortización por año	\$ 500

A su vez, para iniciar las operaciones de la empresa en los últimos 3 meses del año 2024, se debe realizar una inversión en personal de la empresa, en la contratación de los servicios de Amazon FBA, en publicidad y en el alquiler de la oficina en Microcentro. En esos meses, se realizará una planificación detallada sobre la evolución y la estructura empresarial de Chry World, por lo que se debe considerar dentro de la inversión inicial. Los valores para el personal, el alquiler, la publicidad y Amazon FBA se calculan en base a las secciones previamente establecidas, según corresponda, pero en este caso para el periodo de 3 meses, en vez de forma anual.

Computadores	-2500
Personal	-16,800
Servicios Amazon FBA	-120
Publicidad	-3,000
Alquiler	-1,200
Inversion inicial	-23,620

A partir de esta información, se calcula una inversión inicial de 23,620 dólares y una amortización de 500 dólares por año relacionado al equipamiento de la oficina.

### **Cálculo de la rentabilidad económica y financiera del proyecto**

Una vez determinados todos los ingresos y costos de Chry World mencionados en los apartados anteriores, se procede a calcular el flujo de fondos para los próximos 5 años. Para estimar el flujo de fondos, en primer lugar, se debe considerar la tasa de descuento específica de la empresa, la cual se utilizará en el flujo de fondos como tasa de descuento.

La tasa de descuento en dólares estadounidenses para la empresa se calculó utilizando el modelo de CAPM (Capital Asset Pricing Model por sus siglas en inglés) adicionando el riesgo país de Argentina. El CAPM es un modelo que permite estimar el rendimiento esperado para un determinado activo financiero teniendo en cuenta el riesgo específico del activo en relación al mercado. Se utilizó la siguiente fórmula para calcular la tasa del proyecto:

$$\text{Tasa proyecto} = \text{Tasa libre de riesgo} + \text{Beta promedio} \times (\text{Retorno Mercado} - \text{Tasa libre de riesgo}) + \text{Riesgo país.}$$

Cada parte de esta ecuación se calculó de la siguiente forma:

Tasa libre de riesgo: se consideró a la tasa de interés de los bonos del gobierno de Estados Unidos a 10 años.

Beta promedio: como Chry World no cotiza en bolsa, y todavía no es una empresa vigente en el mercado, se empleó el beta promedio de empresas comparables. Se utilizó el beta promedio de tres empresas de tecnología argentinas: MercadoLibre<sup>13</sup>, Globant<sup>14</sup> y Despegar<sup>15</sup>.

Retorno de mercado: se calculó en base al retorno promedio de los últimos 10 años del índice S & P 500. Este índice, que muestra el rendimiento de las 500 empresas más grandes de Estados Unidos, es considerado como índice de mercado<sup>16</sup>.

Riesgo país: se determinó el riesgo país de Argentina proyectado para los próximos años estimando que se pueden alcanzar los 300 puntos básicos en el 2029, como sucedió en el año 2017.

El detalle de los cálculos que se realizaron para calcular el beta promedio y los valores correspondientes a tasa libre de riesgo y rendimiento de mercado se encuentran a continuación:

<sup>13</sup> <https://es.finance.yahoo.com/quote/MELI/> Fecha de acceso 14/06/2024

<sup>14</sup> <https://finance.yahoo.com/quote/GLOB/> Fecha de acceso 14/06/2024

<sup>15</sup> <https://finance.yahoo.com/quote/DESP/> fecha de acceso 14/06/2024

<sup>16</sup> <https://www.spglobal.com/spdji/en/indices/multi-asset/sp-us-equity-risk-premium-index/#overview>.  
Fecha de acceso 14/06/2024

Beta Mercado Libre	1.45
Beta Globant	1.36
Beta Despegar	2.01
<b>Beta promedio</b>	<b>1.61</b>

Tasa libre de riesgo	4.57% Bono de Estados Unidos a 10 años.
Beta	1.61
Rendimiento mercado	11.69%

En el siguiente cuadro se observa la tasa de descuento proyectada para Chry World en cada uno de los próximos 5 años:

AÑO	2025	2026	2027	2028	2029
Riesgo país proyectado	800	650	500	400	300
<b>Tasa de descuento</b>	<b>24.01%</b>	<b>22.51%</b>	<b>21.01%</b>	<b>20.01%</b>	<b>19.01%</b>

Luego de calcular la tasa de descuento, se pasa a calcular el VAN y la TIR de la empresa para analizar su rentabilidad.

En primer lugar, se debe calcular el estado de resultados proyectado. En este punto Chry World, consideró una tasa de impuesto del 35%.

AÑO	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Ventas		156,000	287,100	595,350	988,200	1,339,800
Costo variable		-92,340	-126,017	-198,665	-299,643	-358,677
Costos salariales	-16,800	-72,800	-72,800	-74,984	-77,234	-79,551
Costo fijo Amazon FBA	-120	-480	-480	-480	-480	-480
Publicidad	-3,000	-3,900	-1,200	-1,200	-1,200	-1,200
Amortizaciones		-500	-500	-500	-500	-500
Alquiler	-1,200	-4,800	-4,800	-4,800	-4,800	-4,800
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>-21,120</b>	<b>-18,820</b>	<b>81,304</b>	<b>314,721</b>	<b>604,343</b>	<b>894,592</b>
IIGG (35%)		6,587	-28,456	-110,152	-211,520	-313,107
<b>Resultado neto</b>	<b>-21,120</b>	<b>-12,233</b>	<b>52,847</b>	<b>204,568</b>	<b>392,823</b>	<b>581,485</b>

A partir de esta tabla se puede observar cómo los ingresos y los costos van incrementando a lo largo de los años a medida que crece Chry World. A su vez, es importante destacar que en el 2024, considerado como año 0, no hay ingresos por ventas ni costos variables, pero sí hay ciertos costos operativos. Para iniciar el proyecto en los últimos 3 meses del año 0, se deben incurrir en ciertos costos como los sueldos de los empleados, el costo fijo por contratar los servicios de AMAZON FBA, la inversión en publicidad y el alquiler

de la oficina en Microcentro. En esos meses, se realizará una planificación detallada sobre la evolución y la estructura empresarial de Chry World.

Se puede observar como en el 2025 la empresa incurre en pérdidas, sin embargo, a partir del 2026 se espera que Chry World comience a generar valor.

Una vez obtenido el resultado neto proyectado para los próximos cinco años según el estado de resultados estimado, se procede a realizar ajustes necesarios para obtener el flujo de fondos final. Estos ajustes incluyen: incluir nuevamente las amortizaciones ya que no son una erogación financiera, así como también, la deducción de la inversión inicial.

A su vez, se debe calcular el valor terminal de la empresa. A lo largo de esta sección se hizo una proyección financiera de Chry Worl para los próximos cinco años, sin embargo, la empresa tiene la intención de mantenerse en el mercado en un plazo mayor a 5 años de manera continua y a largo plazo. Es por ello, que se debe calcular el valor terminal a partir del 2029, ya que es el último año donde se calculó un flujo de fondos anual.

Para calcular la perpetuidad se deben tener en cuenta la tasa de descuento de Chry World, como así también la tasa de crecimiento que se espera para la empresa en los próximos años. Se estima que Chry World tendrá un crecimiento anual del 3% luego del quinto año proyectado. Se utiliza la siguiente fórmula para calcular el valor terminal:

$$\text{Valor terminal} = \frac{\text{Flujo de caja año 6}}{r - g}$$

Por propiedades específicas de la fórmula de perpetuidad, el valor terminal se encontrará en el año 5. A continuación se expone el valor terminal para Chry World:

FCFF año 6	599,445	Valor del flujo en el año 6
g	3.00%	Tasa de crecimiento
r	19.01%	Tasa de descuento
<b>Valor terminal</b>	<b>\$ 3,744,314</b>	

Finalmente, se descuentan todos los flujos de la empresa con la tasa de descuento correspondiente, incluido el valor terminal, para calcular el valor presente de cada uno de estos flujos:

PERIODO	0	1	2	3	4	5
AÑO	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Resultado neto	-21,120	-12,233	52847.275	204568.4875	392823.262	581,485
Amortizaciones	0	500	500	500	500	500
Inversión en equipos	-2,500					
Flujo de fondos	-23,620	-11,733	53,347	205,068	393,323	581,985
Valor terminal						3,744,314
Flujo de fondos + valor terminal	-23,620	-11,733	53,347	205,068	393,323	4,326,299
Tasa de descuento		0.240094667	0.225094667	0.210094667	0.200094667	0.190094667
<b>Flujo de fondos actualizado</b>	<b>-23,620</b>	<b>-9,461</b>	<b>35,545</b>	<b>115,729</b>	<b>189,622</b>	<b>1,812,212</b>

Luego de descontar los flujos de fondos, se puede obtener el flujo de fondos actualizado a valor actual. Al sumar todos los flujos se obtiene un VAN (valor actual neto) positivo. También se calcula la TIR (tasa interna de retorno) sobre el flujo de fondos del proyecto. Los resultados se visualizan a continuación:

<b>VAN</b>	<b>\$ 2,120,025</b>
<b>TIR</b>	<b>222.57%</b>

La empresa genera un VAN de 2,120,025 dólares, con una tasa interna de retorno del 222.57%. En base a esta sección, se concluye que el modelo de negocio que propone Chry World se acepta, ya que genera un VAN positivo con una TIR superior a las tasas de descuento calculadas.

## 7. Equipo

El equipo de Chry World está formado por un único jefe, quien será el encargado de supervisar detalladamente el proyecto y garantizar la correcta ejecución del trabajo. El jefe no sólo coordina las actividades del equipo, sino que también se asegura de mantener los estándares de calidad y cumplir con los objetivos establecidos de manera efectiva.

Es de suma importancia para la empresa formar un equipo de trabajo altamente competente y diverso que garantice el éxito y la eficiencia en la prestación de los servicios de la empresa. Por eso, se cuenta con dos expertos en marketing digital con sólida experiencia en publicidad online, análisis de datos y gestión de redes sociales. Estos profesionales serán responsables de desarrollar e implementar campañas digitales efectivas para impulsar la visibilidad y el crecimiento tanto de Chry World, como de los productos de sus clientes.

Además, se dispondrá de un equipo con amplia experiencia en logística local e internacional, así como en coordinación de envíos para gestionar eficazmente las operaciones logísticas y de exportación.

En el ámbito de la gestión empresarial, Chry World contará con personal capacitado en organización y atención al cliente. Se buscará un profesional capaz de mantener la eficiencia en las operaciones de la empresa y controlar actividades administrativas importantes, así como también, gestionar adecuadamente cualquier inconveniente que surja por parte de los clientes.

También se asociará con una empresa aduanera confiable para facilitar el proceso de despacho de aduanas en las operaciones de exportación. Este estudio aduanero representa la guía principal que facilitará la navegación a través de los complicados procedimientos aduaneros del país. Por último, se trabajará con compañías de transporte marítimo y aéreo internacionales que se encarguen de transportar la mercancía de la empresa a nivel mundial de forma segura y eficiente.

Debido a un equipo diversificado de profesionales y las sólidas alianzas estratégicas, la empresa está capacitada para garantizar a los clientes servicios integrales y de alta calidad que los ayudarán a tener éxito en el mercado internacional.

## 8. Aspectos Legales

En Chry World, se comprende la importancia de considerar los aspectos legales en el funcionamiento y operaciones del negocio. Por este motivo, uno de los primeros pasos es registrar la empresa como Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) ante las autoridades competentes. Esto significa cumplir con todos los requisitos y normas legales y tributarias que establece la legislación Argentina. De esta forma, se obtiene el reconocimiento legal necesario para operar como una entidad comercial legítima. Esto no sólo proporciona seguridad y protección legal, sino que también le permite a la empresa establecer relaciones comerciales de confianza con sus clientes y proveedores.

Como sociedad de responsabilidad limitada, también se deben considerar las responsabilidades y obligaciones que conlleva este tipo de estructura empresarial. Es importante garantizar el cumplimiento de todas las leyes y regulaciones relacionadas con sus actividades comerciales específicas. Esto significa que también se debe registrar ante diversas organizaciones gubernamentales para realizar las operaciones de manera legal y regulada. Por ejemplo, Chry World se registrará ante la Inspección General de Justicia (IGJ) para constituirse oficialmente. Además, para importar y exportar productos, se registrará en la Dirección General de Aduanas.

También es importante considerar el registro ante otros organismos reguladores relevantes, dependiendo de la naturaleza de las actividades de la empresa. Por ejemplo, si Chry World opera en la industria alimentaria, debe registrarse en el Instituto Nacional de Alimentos (INAL). En cambio, si se opera en el campo de la medicina y la tecnología médica, se debe registrar en la Agencia Nacional Reguladora de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT), y si las actividades están relacionadas con la sanidad y calidad de los alimentos agrícolas, se debe inscribir en el Servicio Nacional de Calidad y Sanidad Agroalimentaria (SENASA). Debido a la diversidad de los productos de los clientes de Chry World, la empresa se inscribirá previamente en todos los organismos correspondientes para garantizar un funcionamiento fluido y el cumplimiento de todas las normativas establecidas.

Cumplir con estas obligaciones normativas permite a la empresa operar de manera segura y confiable, evitando problemas legales y garantizando la calidad y seguridad de sus productos y servicios. Para asegurar el cumplimiento de todas las leyes necesarias,

representantes de Chry World se reunirán con abogados especializados en derecho comercial y regulatorio. Estos abogados son expertos en este campo y proporcionarán asesoramiento y orientación a través de diversos procesos regulatorios. El objetivo es garantizar que la empresa opere dentro de los límites legales establecidos.

Además, se trabajará en estrecha colaboración con un estudio aduanero y un contador. El despacho de aduanas proporcionará ayuda en cuestiones relacionadas con los contratos y el cumplimiento de las normas aduaneras. El contador, por su parte, será el responsable de los aspectos tributarios y contables de la empresa.

Junto a todos estos profesionales, Chry World se asegurará de llevar a cabo una operación sólida y eficiente, asegurándose de evitar cualquier problema legal que pudiera surgir en el transcurso del negocio, y asegurando el cumplimiento de todas las leyes y regulaciones necesarias para operar de manera legal y de forma exitosa.



## 9. Plan de Implementación y Riesgos

Chry World propone un modelo de negocio integral de exportación e importación en el país de origen incluyendo procesos de comercialización y venta. Este modelo no existe actualmente en la Argentina, por lo que este servicio ofrece diferenciación, junto al conocimiento y profesionalismo de la empresa en cada parte del proceso. Esto permite brindar a los clientes una propuesta de negocio que genera confianza y un valor agregado, siendo difícil de rechazar.

La empresa brinda servicios de logística, exportación y marketing digital a emprendedores argentinos, por lo que el plan de implementación se centrará en optimizar la eficiencia y calidad de los servicios ofrecidos. Primero, se establecerá un proceso detallado para recibir y agrupar los productos de los clientes. Este paso es esencial ya que garantizará una gestión de logística eficiente y una adecuada organización de las mercaderías de los clientes para su posterior exportación.

En segundo lugar, se implementará un sistema de unificación y consolidación de productos para su envío en una sola carga, lo que esta estrategia de exportación y logística permite brindar un servicio diferenciador al unificar distintos productos y exportarlos en grandes cantidades. Además esto ayudará a acelerar el proceso de exportación y garantizar la integridad de los productos durante el transporte internacional.

Por último, una vez que el producto llegue a su país de destino, se contará con los servicios de Amazon FBA (Fulfillment by Amazon) y de Amazon PPC (pay-per-click). Al trabajar con Amazon, Chry World logra sacar beneficio de su infraestructura logística y su red de distribución global para asegurarse de que los productos de sus clientes tengan una mayor visibilidad en el mercado y sean entregados de manera eficiente a los consumidores. El uso de estos servicios permite a la empresa ofrecer a los emprendedores argentinos un servicio completo y competitivo, ayudándolos a expandirse exitosamente en un nuevo mercado y competir contra productos locales.

Si bien se cuenta con un plan sólido para implementar las operaciones comerciales, es importante reconocer que existen ciertos riesgos que se deben considerar para garantizar

el éxito y la efectividad del negocio. Uno de los principales problemas que pueden surgir es durante el proceso de exportación de los productos. Por ejemplo, se puede experimentar retrasos en la aduana o problemas logísticos que podrían afectar la entrega de los productos a los clientes en el exterior. Además, es importante recordar que Chry World posee cierta dependencia de terceros, como son las empresas de transporte y de Amazon, para distribuir y vender los productos. Esto expone a la empresa a riesgos relacionados con posibles cortes en sus servicios o cambios en sus políticas, que podrían afectar sus operaciones.

Otro riesgo importante a considerar es la competencia en el mercado internacional y la posibilidad de que la demanda de los productos fluctúe. Es fundamental realizar un análisis de mercado exhaustivo y desarrollar estrategias de marketing digital eficaces para destacar en un mercado altamente competitivo y mantener el valor de los productos de los clientes de la empresa.

Además, hay que tener en cuenta los cambios en las regulaciones del comercio internacional y la volatilidad del tipo de cambio. Este último cobra suma importancia en un contexto económico como el que atraviesa Argentina, donde la incertidumbre y las distintas disputas políticas contribuyen a una constante inestabilidad del tipo de cambio. Las fluctuaciones del peso argentino, tanto su apreciación como devaluación, impactan directamente en los costos de importación y exportación, ya que en la mayoría de los casos estos costos están cotizados en dólares. También se ven afectados los precios internos de los bienes y servicios, y la capacidad de los emprendedores y de las empresas para planificar a largo plazo.

A pesar de contar con un plan sólido, Chry World debe ser consciente de los diversos riesgos que pueden surgir en sus distintas actividades diarias. Algunos de estos riesgos tienen un efecto menor en sus actividades, pero otros pueden llegar a afectar drásticamente al negocio, como por ejemplo el costo de las exportaciones y la rentabilidad de las operaciones.

Por lo tanto, es importante prestar atención y evaluar estos factores para que Chry World esté preparada para adaptarse rápidamente a estos cambios. Con un análisis de mercado exhaustivo, estrategias de marketing digital efectivas y un seguimiento constante

de los factores externos, se puede garantizar el éxito de Chry World y de sus clientes en el mercado internacional.



Universidad de  
**San Andrés**

## 10. Conclusión

En el presente trabajo se ha buscado desarrollar una oportunidad de negocio a partir de la creación de Chry World. Se encontró una demanda insatisfecha en el mercado argentino al existir una gran cantidad de nuevos emprendedores que enfrentan varias restricciones y limitaciones a la hora de querer exportar sus productos para poder venderlos en el exterior y que estos crezcan internacionalmente.

Chry World se desarrolla, posiciona y presenta como una solución innovadora para los emprendedores argentinos que quieren exportar sus productos y venderlos en el exterior ya que brinda un servicio integral que permite la logística, exportación y venta de productos a través de Amazon y estrategias de marketing digital.

A su vez, el modelo de negocios está orientado a generar ventajas significativas para los clientes. La adopción de los servicios que brinda la empresa conlleva múltiples beneficios. El servicio que brinda Chry World fue cuidadosamente diseñado para optimizar las operaciones de las actividades de sus clientes, asegurando que, a largo plazo, trabajar con la empresa sea una decisión altamente conveniente y rentable. A continuación, se exponen los componentes esenciales que aseguran la competitividad de Chry World en el mercado convirtiendo a la empresa en una elección ventajosa para los clientes:

En primer lugar, se buscó posicionar a la empresa como un aliado clave para los emprendedores que no cuentan con el conocimiento ni los recursos necesarios para exportar sus productos de manera eficiente y rentable. Se buscó ofrecer un servicio completo de punta a punta al lograr unificar los productos de los clientes y publicarlos en el e-commerce, actualmente más grande del mundo, permitiendo renovar el proceso de exportación y venta en el exterior.

En segundo lugar, se les brinda a los clientes un servicio diferencial con la posibilidad de que sus negocios crezcan a un precio competitivo y de forma efectiva. Actualmente, los productos que se exportan desde Argentina utilizan el régimen de Courier, el cual no permite la consolidación de productos de diferentes proveedores. Esto obliga al exportador

a asumir la totalidad de los costos asociados. Ante esto, Chry World propone un modelo de negocio innovador que permite unificar los productos de todos los clientes en una sola carga prorrateando los costos. Este modelo de negocio facilita la exportación de los productos en una única carga, lo que reduce significativamente los gastos de transporte para los clientes, quienes solo pagan una parte proporcional del costo total. Además, este modelo permite la exportación de una mayor cantidad de productos simultáneamente, superando el límite actual de 20 productos impuesto por el régimen de Courier.

En tercer lugar, Chry World incorporó el marketing digital a su modelo de negocios para mejorar la competitividad y posicionamiento de los productos de sus clientes en diferentes mercados alrededor del mundo. La utilización de esta herramienta permite efectivamente a la empresa maximizar el alcance y visibilidad de los productos en el mercado internacional, facilitando su expansión y aceptación entre los consumidores globales. El marketing digital ha cobrado cada vez más importancia en el ámbito empresarial, por lo que Chry World, incorpora esta herramienta a su modelo de negocio logrando explotarla al máximo para generar ventajas competitivas sobre la competencia.

En último lugar, se incorporaron a las empresas diversos profesionales con amplia experiencia para abordar de manera oportuna y eficaz cualquier desafío futuro que pueda surgir en las actividades diarias de Chry World. Asimismo, se incorporaron profesionales que puedan estar a disposición de los clientes para cualquier inconveniente futuro en sus operaciones. La empresa cuenta con un equipo de profesionales multidisciplinarios, seleccionados cuidadosamente para poder brindarle a los clientes el mejor servicio. A su vez, la empresa ha logrado aliarse con jugadores clave para realizar este negocio, los cuales llevan tiempo destacándose en el mercado ayudando a ofrecer a los clientes seguridad y confianza.

Chry World viene a modernizar y mejorar la situación de los emprendedores argentinos, al ofrecerles el apoyo y herramientas necesarias para ingresar y competir en nuevos mercados. La empresa no solo se posiciona como un aliado estratégico clave para aquellos que desean expandir sus negocios en el exterior, sino que también genera un valor

significativo para sus clientes al simplificar el proceso de exportación, reducir costos y aumentar la visibilidad y las ventas de sus productos



Universidad de  
**San Andrés**

## 11. Bibliografía

- Catedral (2024). Exportaciones argentinas: lo bueno, lo malo y lo feo. <https://catedralatam.com/exportaciones-argentinas-lo-bueno-lo-malo-y-lo-feo/>
- Collins F. (2022). Las 77 estadísticas de marketing digital en 2022 que debes conocer. Ranktracker. <https://www.ranktracker.com/es/blog/the-77-statistics-for-digital-marketing-in-2022-you-need-to-know/>
- Cubas A. (2023). ¿Qué es Amazon Seller y cómo pueden usarlo los autónomos para vender sus productos por internet?. Autónomos y emprendedores. <https://www.autonomosyemprendedor.es/articulo/e-commerce/que-es-amazon-seller-com-o-pueden-usarlo-utonomos-vender-productos-internet/20230921140925032301.html>
- Dagri (2020). *¿Cuáles son los productos argentinos que se buscan en el exterior?*. Dagri Comercio Internacional. <https://dagri.com.ar/cuales-son-los-productos-argentinos-que-se-buscan-en-el-exterior/>
- DataSur (2023). El Poder del Cuero Argentino en el Mercado Internacional: Exportaciones de Calzado que Dejan Huella <https://www.datasur.com/exportaciones-de-calzado/>
- Fonseca J.P.M (2021) Google Ads (AdWords): qué es, cómo funciona y cómo puedes usarlo en tu beneficio. Rockcontent. <https://rockcontent.com/es/blog/google-ads/>
- Fortuna. (2024). La importancia de las pymes como generadoras de empleo en Argentina. Perfil. <https://fortuna.perfil.com/noticias/economia/la-importancia-de-las-pymes-como-generadoras-de-empleo-en-argentina.phtml>
- Gobierno de Argentina. (2024). Argentina bate récords en exportación de carne vacuna en 2024. Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/argentina-bate-records-en-exportacion-de-carne-vacuna-en-2024>
- Heredia L. (2020). La falta de conocimientos en herramientas de marketing y mercadología es uno de los causantes del fracaso de los emprendimientos del Partido de Gral. San Martín. Argentina.gob. [https://repositoriosdigitales.mincyt.gob.ar/vufind/Record/RIUNSAM\\_5596f15d026ada452d6ffae760fb22bd](https://repositoriosdigitales.mincyt.gob.ar/vufind/Record/RIUNSAM_5596f15d026ada452d6ffae760fb22bd)

- Info Textil. (2021). La Argentina es líder regional en exportación de marcas. Info Textil. <https://www.infotextil.com.ar/la-argentina-es-lider-regional-en-exportacion-de-marcas/>
- Mercopress. (2024). Downward revision reported for Argentine 2024 agricultural exports. <https://en.mercopress.com/2024/04/22/downward-revision-reported-for-argentine-2024-agricultural-exports>
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación. (2024). Argentina bate récords en exportación de carne vacuna en 2024. Gobierno de la República Argentina. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/argentina-bate-records-en-exportacion-de-carne-vacuna-en-2024>
- Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de Argentina. (2021). Los vinos argentinos tuvieron exportaciones récord durante 2021. Cancillería Argentina. <https://cancilleria.gob.ar/es/actualidad/noticias/los-vinos-argentinos-tuvieron-exportacion-es-record-durante-2021>
- McCarthy, J. (1960). Marketing Básico: Un Enfoque Gerencial. Richard Irwin.
- Monks. (2023). 4 maneras de beneficiarse de Amazon FBA. Media.Monks. <https://media.monks.com/es/articulos/4-maneras-de-beneficiarse-de-amazon-fba>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocios. Deusto
- Porter, M. (1980). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de industrias y competidores. Nueva York: Free Press.
- Presidencia de la Nación. (2022). El Ministerio de Ciencia desembolsa \$350 millones para el desarrollo de tecnología aplicada al vino en Mendoza. Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-ministerio-de-ciencia-desembolsa-350-millones-para-el-desarrollo-de-tecnologia-aplicada>
- Rock Content. (2021). Google Ads: Qué es, cómo funciona y cómo usarlo en tus campañas de Marketing Digital. <https://rockcontent.com/es/blog/google-ads/>
- Statista. (2023). Crecimiento del gasto en publicidad digital a nivel mundial, por tipo. Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/600728/crecimiento-del-gasto-en-publicidad-digital-a-nivel-mundial-por-tipo/>
- Trowbridge B. (2022). 4 maneras de beneficiarse de Amazon FBA. Media Monks.

<https://media.monks.com/es/articles/4-maneras-de-beneficiarse-de-amazon-fba>

- **Vende Más (2024).** Estadísticas de Marketing Digital para 2024.  
<https://www.vendemas-mkt.com/blog/estadisticas-de-marketing>



Universidad de  
**San Andrés**