

Universidad ORT Uruguay
Facultad de Administración y Ciencias Sociales

Travel Shop

La primera tienda *online* de equipamiento
Smart para viajes

Entregado como requisito para la obtención del título de
Máster en Administración de Empresas MBA

Nicolás De Marco, 193935

Marcela Nario, 156948

Alejandra Ramos, 193936

Tutor: Emmanuel Devoto

2015

Declaración de Autoría


Nosotros, Marcela Nario, Alejandra Ramos y Nicolás De Marco, declaramos que el trabajo que se presenta en esa obra es de nuestra propia mano. Podemos asegurar que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras realizábamos el trabajo final de la carrera Master en Administración de Empresas MBA;
- Cuando hemos consultado el trabajo publicado por otros, lo hemos atribuido con claridad;
- Cuando hemos citado obras de otros, hemos indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente nuestra;
- En la obra, hemos acusado recibo de las ayudas recibidas;
- Cuando la obra se basa en trabajo realizado conjuntamente con otros, hemos explicado claramente qué fue contribuido por otros, y qué fue contribuido por nosotros;
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.

Firma Marcela Nario

Aclaración

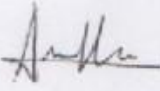
Fecha


Marcela Nario
20/07/2015

Firma Alejandra Ramos

Aclaración

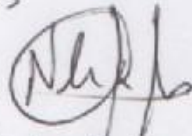
Fecha


Alejandra Ramos
20/7/2015

Firma Nicolás de Marco

Aclaración

Fecha



Nicolás De Marco

20/7/15

Resumen Ejecutivo

Travel shop es una tienda online que comercializa artículos de equipamiento *Smart* para viajes bajo una marca propia. Estos artículos comprenden accesorios y equipaje caracterizados por su funcionalidad y diseño; y brindan al cliente soluciones inteligentes y *cool* a la hora de viajar.

Para lograrlo, se seleccionan artículos de equipamiento para viaje innovadores en base al análisis de las tendencias de cada temporada, se adquieren a través de fabricantes radicados en China, y se comercializan en una tienda *online* propia que brinda a los clientes una experiencia de compra personalizada, rápida y flexible.

Oportunidad de negocio

La oportunidad de negocios detectada surge de la conjunción de tres tendencias que han cobrado mayor relevancia en los últimos años tanto a nivel internacional como en nuestro país: el aumento en la cantidad de viajes al extranjero y en el gasto en viajes, el *boom* del concepto *Smart* y el desarrollo del comercio electrónico. Adicionalmente, en la actualidad ninguna empresa ha desarrollado una propuesta comercial específica que explote estas tres tendencias en Uruguay.

La información obtenida en el trabajo de campo revela que este mercado representa ventas anuales de USD2,8 millones medidos a través de la oferta. Desde el punto de vista de la demanda se verifica que el mercado se compone de 54.000 personas con un gasto anual promedio por persona de USD 43,3 anuales en este rubro (excluyendo IVA), lo que implica un tamaño de mercado potencial de USD 2,34 millones anuales. Estas cifras representan el 20% del mercado total de equipamiento para viajes en nuestro país, lo que condice con la estructura de ingresos por línea de negocios de la empresa multinacional líder del sector a nivel internacional.

El relevamiento de la oferta actual, y el *trial run* realizado indican que existe una oportunidad de servir mejor a este segmento. Se publicaron 26 artículos *Smart* en *Facebook* durante dos semanas, obteniéndose 377 manifestaciones de interés de compra y 23 consultas privadas para adquirir los productos. En base a estos resultados, se proyecta partir de un *market share* del 17% en accesorios *Smart* y del 5% en equipaje *Smart*.

Modelo de negocios

La propuesta de valor del negocio consiste en seleccionar artículos *Smart* para viaje, que combinen funcionalidad y diseño, fabricarlos en China bajo una grifa propia y comercializarlos a través de una tienda online, que permita un proceso de compra rápido, personalizado, y accesible.

La ventaja competitiva de la empresa surge de la articulación de distintos recursos y capacidades. En primer lugar, resulta fundamental desarrollar y mantener una identidad de marca fuerte, que ocupe un lugar tanto en la mente, como en el corazón del cliente objetivo. La marca representa una promesa con los consumidores, y en la medida que ésta sea cumplida actúa como diferencial y barrera de ingreso para nuevos competidores. En segundo lugar, desarrollar una capacidad sobresaliente para detectar tendencias en el mercado, el conocimiento de las preferencias del cliente, y el acceso a una red de proveedores que brinden productos personalizados a escalas pequeñas, aseguran la dinámica requerida del negocio. Por último, el *look and feel* de la tienda

online estará fuertemente ligado a lo experiencial de viajar, contará con procesos de compra simples e intuitivos y ofrecerá productos relacionados para hacer más cómoda la experiencia de compra. Todo lo anterior se ve a su vez potenciado por ser la primera propuesta comercial en abordar exclusivamente las necesidades de este mercado.

El grupo de consumidores pertenecientes al segmento objetivo, se caracteriza por tener entre 15 y 40 años; pertenecer a un nivel socio-económico medio alto; valorar la experiencia de viajar; tener sensibilidad por la estética y el diseño, querer proyectar una imagen de viajero inteligente y *cool* a sus grupos de afinidad; y tener interés en realizar compras *online*.

La captación de clientes se realiza través de anuncios en motores de búsqueda, de acciones publicitarias y de una *fan page* en *Facebook*. Ésta permitirá acceder a potenciales clientes, interactuar con los ya existentes y actuar como *linker* con la página de venta *online*. La retención de clientes se realizará manteniendo consistencia con la promesa de valor ofrecida a través de la marca, en todos los puntos de contacto que se tenga con los mismos.

Implementación

Los procesos clave en la implementación se dividen en tres grandes bloques: Marketing y Publicidad, que abarca actividades clave como la construcción de la marca, la detección de tendencias, y el conocimiento del público objetivo; Logística, que comprende la gestión de las compras, la administración eficiente del inventario, proveedores y canales de importación; y Comercialización, la cual tiene a su cargo la administración de la plataforma *online*.

La empresa contará con cuatro socios, que formarán parte del Directorio y definirán la estrategia del negocio en base al análisis realizado del sector. De éstos, sólo dos trabajarán en la empresa. Uno de ellos ejercerá las función de Gerente General, encargándose de planificar y organizar la implementación de la estrategia, de dirigir el negocio, asegurar la coordinación entre las actividades y procesos, y realizar un monitoreo constante de la ejecución de la estrategia. El otro actuará como *Fashion Hunter*, aportando al negocio sus sólidos conocimientos de diseño y tendencias, una red de contactos en China y un aliado comercial ubicado en dicho país que lo referencia con fabricantes y proveedores. Esto permite reducirlos volúmenes requeridos para personalizar productos con un *branding* propio. Por otra parte, una agencia de marketing digital, desarrollará una identidad de marca fuerte asociada al equipamiento *Smart* para viajes, y una empresa de desarrollo *web* implementará y desarrollará la tienda *online*.

Resultados financieros

El proyecto requiere una inversión inicial de USD 46.752 para alcanzar operativamente el *market share* proyectado, y ofrece una TIR de 39%. Esta TIR se encuentra por encima de la tasa de retorno requerida del 15% (validada para proyectos de este nivel de riesgo por un experto en finanzas). El VAN arroja un resultado de USD 70.909 con un período de repago de 4 años.

En cuanto a las variables críticas, el *market share* proyectado es la variable que presenta un mayor riesgo y debe monitorearse periódicamente. El VAN se vuelve cero para participaciones iguales del 2,8% en equipaje *Smart ceteris paribus*; o del 13% en accesorios *Smart ceteris paribus*. El efecto de la devaluación e inflación no representan riesgos significativos para la viabilidad del modelo.

Índice

Resumen Ejecutivo	3
1. Identificación de la oportunidad	8
1.1 Justificación de la oportunidad	8
1.1.1 Aumento de la cantidad de viajes al extranjero y del gasto en viajes.	8
1.1.2 <i>Boom</i> del concepto <i>Smart</i>	8
1.1.3 Desarrollo del comercio electrónico	9
1.1.4 Oportunidad de negocios	9
1.1.5 Validación de la oportunidad de negocios detectada	9
1.1.6 Solución al problema detectado	10
1.2 Sector específico de la propuesta	11
1.3 Análisis de la intensidad competitiva	12
1.4 Amenazas y Oportunidades	12
1.5 Cuantificación del Mercado	12
1.6 <i>Market Share</i> y volumen de ventas proyectado	14
1.7 Competencia	15
2. Modelo de negocios	16
2.1 Segmento(s) de mercado objetivo	16
2.2 Propuesta de valor	16
2.3 Canales de distribución	16
2.4 Relación con los clientes	17
2.5 Modelo de ingresos	17
2.6 Recursos clave para la propuesta de valor	17
2.7 Actividades y procesos clave para la propuesta de valor	18
2.8 Socios clave para el modelo de negocios	18
2.9 Estructura de costos	18
2.10 Fortalezas y debilidades	19
3 Implementación del modelo	20
3.1 Roles dentro de la empresa	20
3.2 Procesos de negocio clave	20
3.2.1 Marketing y Publicidad	21
3.2.1.1 Desarrollo de Marca	21

3.2.1.2 Detección de tendencias	21
3.2.1.3 Testeo de productos y validación con la Comunidad.....	21
3.2.1.4 Publicidad y acuerdos.....	22
3.3 Logística	22
3.3.1 Selección de proveedores, evaluación de ofertas y determinación del volumen de pedido ...	22
3.3.2 Verificación de la calidad.....	23
3.3.3 Importaciones, recepción de la mercadería y traslado al depósito	23
3.3.4 Almacenamiento y puesta a punto en el depósito	23
3.4 Comercialización	23
3.4.1 Tienda <i>Online</i>	23
3.4.2 Gestión de pedidos y envío a clientes	24
4. Evaluación del retorno y riesgo.....	25
4.1 Inversión inicial.....	25
4.2 Estructura de financiamiento	25
4.3 Fundamentos de la proyección de ingresos y costos	25
4.3.1 Crecimiento de la industria	25
4.3.2 Objetivos de crecimiento	25
4.4 Políticas de pagos y cobros.....	25
4.5 Políticas de inventarios y de liquidez	26
4.6 Políticas de recursos humanos.....	26
4.7 Proyección de flujos de ingresos y egresos	26
4.7.1 Gastos de logística.....	26
4.7.2 Gastos de selección de productos.....	26
4.7.3 Gastos de promoción y ventas	27
4.7.4 Gastos generales	27
4.7.5 Valor de recupero.....	28
4.8 Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido	28
4.9 Evaluación del riesgo y Sensibilidad a variables críticas	28
4.9.1 Sensibilización del VAN ante cambios en la tasa de inflación y de devaluación.....	28
4.9.2 Sensibilización del VAN ante cambios en el <i>share</i> a alcanzar en el primer año.....	29
Bibliografía.....	30
Anexos	31
Anexo 1– Acuerdo de alcance con el emprendedor	31

Anexo 2– Sugerencias sobre próximos pasos a dar en el proyecto	32
Anexo 4- <i>Trial Run</i>	34
Anexo 5 – Sistema de Valor	39
Anexo 6 – Catálogo de productos a comercializar	40
Anexo 7 – Análisis de la intensidad competitiva ampliada de Porter	41
Anexo 8 – Cuantificación del mercado y market share	42
Anexo 9- Análisis de la Competencia	46
Anexo 10- Comportamiento del cliente y perfil según niveles.	49
Anexo 11- Diagrama de Flujo de los procesos de negocio a nivel macro	51
Anexo 12- Tareas específicas para la implementación	54
Anexo 13 – Selección de proveedores	56
Anexo 14 - Matriz de Riesgos	57
Anexo 15 – Modelo Económico Financiero.....	58

1. Identificación de la oportunidad

1.1 Justificación de la oportunidad

La oportunidad de negocios detectada, surge de la articulación de tres tendencias que han cobrado mayor relevancia en los últimos años tanto a nivel internacional como en nuestro país:

1.1.1 Aumento de la cantidad de viajes al extranjero y del gasto en viajes.

Gracias al desarrollo de internet y de los vuelos *lowcost*, los viajes se han convertido en un lujo accesible. Tanto a nivel internacional como local, los viajes se han vuelto cada vez más importantes en la vida de las personas, lo que repercute en la cantidad de viajes así como en el gasto destinado a los mismos¹. En nuestro país las estadísticas indican que los viajes de residentes uruguayos al extranjero ascendieron a 2,4 millones en 2014², lo que representa un crecimiento acumulado del 321% en los últimos 10 años. El gasto total realizado por los viajeros fue de USD 1,356 millones³ lo que significa un aumento del 459%⁴ en términos reales en el mismo período. Si bien este gasto tiene lugar principalmente en el extranjero, pone de relieve la importancia que han cobrado los viajes en la vida de los uruguayos y la cantidad de dinero que están dispuestos a destinar a este fin.

Por otro lado, en 2014 se alcanzó el récord en pasaportes emitidos por la DNIC⁵, lo que evidencia que la tendencia continuará evolucionando durante los próximos años. Se expidieron 80.000 pasaportes, de los cuales más del 90% están relacionados con viajes de placer. El director de la DNIC declaró que se entregan 600 pasaportes diarios y que esta cifra sería mayor si contaran con suficiente capacidad de atender la creciente demanda.

1.1.2 Boom del concepto *Smart*

El concepto *Smart* representa una mega tendencia para los próximos años de acuerdo a la revista *Forbes*. Según lo publicado, la industria *Smart* no sólo aplica a dispositivos electrónicos, sino que se extiende a ciudades, vestimenta, relojes, oficinas, hogares y otros productos. Por otra parte, la Comisión Europea⁶ identifica la tendencia *Smart Living*, la cual se caracteriza por el surgimiento de productos ingeniosos relacionados con movilidad, mayor confort, ergonomía, calidad, estética y ahorro de energía, entre otros. Esta tendencia también se ve reflejada en nuestro país, en particular en lo que refiere a la demanda de artículos ingeniosos y de diseño. Puntualmente se manifiesta en el aumento de la cantidad establecimientos dedicados a la venta de muebles y artículos de diseño para el hogar con funcionalidades especiales, así como en la aparición de marcas de indumentaria impulsadas por diseñadores uruguayos. En una publicación de la Universidad ORT Uruguay⁷, se destaca la existencia de un segmento de mercado que aprecia y demanda productos de diseño,

¹ De acuerdo a la definición de la Organización Mundial de Turismo el gasto en viajes se compone de gasto en pasajes, alojamiento comidas y compras en el extranjero.

² "Anuario 2014 Estadísticas de Turismo", 2015.

³ "Anuario 2014 Estadísticas de Turismo", 2015.

⁴ Variación calculada en base a dólares ajustados por la inflación correspondiente. La variación en términos nominales asciende al 600%.

⁵ "Expedición de pasaportes en cifra récord, supera la de 2002", 2015.

⁶ "Design for innovation, smart living and innovative business models", 2014.

⁷ "Diseño de modas: un sector en crecimiento en Uruguay", 2011.

reflejando un gran cambio en el comportamiento de compra de los uruguayos. Por otro lado, cabe destacar el surgimiento y gran éxito de las tiendas de objetos de diseño como lo son Mis Petates o *Up Design*. El crecimiento de estos rubros denota gran aceptación del público uruguayo de objetos diferentes y con diseños especiales e innovadores.

1.1.3 Desarrollo del comercio electrónico

De acuerdo a lo publicado por la revista *Forbes*⁸, el comercio electrónico se perfila como la norma para el futuro. Las proyecciones indican que aproximadamente el 19% del comercio *business-to-consumers (B2C)* mundial tendrá lugar a través de tiendas virtuales para el 2025, lo cual representa ventas estimadas de USD 4,3 trillones.

En nuestro país, la AGESIC afirma que el comercio electrónico “llegó para quedarse” (“Comercio electrónico en el Uruguay Principales Resultados”, 2014, p.5). El 46% de la población accede a internet todos los días, más de 900.000 internautas cuentan con tarjeta de crédito, y mensualmente se concretan 380.000 transacciones electrónicas. A su vez, la reciente Ley de Inclusión Financiera aumenta el grado de bancarización y disminuye el problema de los medios de pago, el cual es identificado por la agencia como una de las principales barreras para el desarrollo del *e-commerce*.

1.1.4 Oportunidad de negocios

A partir de las tendencias explicadas previamente y de la inexistencia en el país de un lugar enfocado en equipamiento para viajes, surge una oportunidad de negocios en la venta *online* de equipamiento para viajes a un público que valora la innovación, el diseño, la funcionalidad, el ingenio y la creatividad.

RameshTainwala (CEO de *Samsonite*) señaló⁹ que el crecimiento de los viajes, del turismo, y del tiempo destinado a actividades recreativas son las variables clave del negocio, y que de acuerdo a sus estimaciones, el sector crecerá por encima del PBI en la mayoría de los mercados en que opera, en especial en América Latina. Por otro lado, también hace referencia a que en los últimos años se viene dando un cambio en las preferencias de los consumidores, quienes se inclinan por una gama más amplia de colores y diseños en lugar de productos enfocados exclusivamente en sus funcionalidades básicas.

La información primaria obtenida en el trabajo de campo y el relevamiento de la oferta actual, indican que existe un grupo de personas que no se encuentra correctamente servido en el rubro de equipamiento para viajes, en lo que refiere a variedad de artículos con funcionalidad y diseño (artículos *Smart*).

1.1.5 Validación de la oportunidad de negocios detectada

Como forma de verificar el interés del público en el equipamiento *Smart* para viajes, se creó una *fan page* denominada *Travel Smart*. El lanzamiento comenzó con una campaña de expectativa que buscó formar una comunidad de *fans* interesada en el concepto, e involucrarla con la página. Para ello,

⁸ “*The 10 Social And Tech Trends That Could Shape The Next Decade*”, 2014

⁹ “*2014 Annual Report*”, 2015

secompartieron *tips* de viajes y se los invitó a comentar el significado del concepto *Smart* en un viaje. El resultado fue que al cabo de una semana, se alcanzaron los 1.098 *fans*.

En una segunda fase, se lanzaron publicaciones de artículos representativos del concepto *Smart* en viajes, para medir el interés de compra de los usuarios.

La selección de cada artículo publicado se realizó en base a seis categorías sugeridas por los entrevistados al describir la preparación de su equipaje. El objetivo fue ir “más allá” de una simple oferta de artículos para viaje, partiendo de la funcionalidad y avanzando hacia la innovación, la estética y el diseño (concepto *Smart*), ampliando así el concepto de equipamiento para viajes.

En total se publicaron 26 artículos y se indicó a los usuarios que marcaran “me gusta” en caso de querer adquirirlos al precio publicado. Algunos ejemplos de estas publicaciones fueron: cubre valijas con diseños, cargadores solares portátiles, bolsos transformables, dobladores de camisas, plancha para viajes, bolsas de compresión para reducir espacio, sobre para guardar *bikini* mojado, y sujetador de abrigo para cartera. Ver Anexo 4.2.2.

Como resultado, se alcanzaron los 377 “me gusta” y se recibieron 23 consultas privadas para adquirir los productos al cabo de dos semanas. Entre estas consultas se recibió un contacto del departamento de marketing de la agencia de viajes *Jetmars* solicitando ver los productos y manifestando intención de compra por parte de la empresa. En el Anexo 4.2 se exponen imágenes de la *fan page*, de las campañas realizadas y de 9 de los 26 productos publicados.

De las consultas privadas se buscó profundizar en los motivos por los cuales se tuvo interés en los productos, llegando a confirmar que los principales atributos valorados eran el diseño y la estética. A su vez indicaban que no encontraban en Uruguay otro lugar que ofreciera estos artículos (ejemplo, plancha para viajes, cargador solar, sujetador de abrigo para carteras).

El trabajo de campo realizado, también comprendió entrevistas en profundidad, encuestas y la participación en el *workshop “lean start up machine”*, lo que permitió reforzar las conclusiones obtenidas a partir de la *fan page*, así como descartar ciertas ideas iniciales. Ver Anexo 4.1, 4.3 y 4.4 con información ampliada al respecto.

1.1.6 Solución al problema detectado

La solución al problema identificado, consiste en introducir al mercado una línea de artículos de marca propia, específicos para viaje, atractivos en cuanto a diseño e innovadores en cuanto a su utilidad, que serán comercializados a través de una tienda *online* propia.

La línea consta de seis categorías de acuerdo a lo que se detalla a continuación:

- “*Smart luggage*”: artículos de equipaje funcionales y de diseño, tales como bolsos impermeables, valijas con colores y diseños especiales, cubre valijas impermeables, bolsos plegables, mochilas con cuna y bolsos con encastre para valija, entre otros.
- “*TravelComfort*”: artículos de diseño para el bienestar del viajero, tales como almohadas de viaje especiales (capucha, inflable, espuma, convertible), antifaces, vasos y mates plegables de silicona, toallitas removedoras de manchas para la ropa, porta café, entre otros.

- *“PackingOrganizers”*: comprende organizadores de equipaje con diferentes diseños, tales como el set de *sietepackingorganizers*, sets de bolsas organizadoras *“Happyflight”*, sobre doblador de ropa, bolsas para ropa interior, *nessesaire* portátil, sobres para guardar calzado, y sets de compresión para envasar al vacío, entre otros.
- *“Electronics”*: accesorios de electrónica y adaptadores con diseños diferentes a los disponibles en el mercado, tales como cargadores solares, navajas de adaptadores *USB*, mini balanza de viaje de colores para valija, mini plancha de ropa, entre otros.
- *“Health&Wellness”*: artículos de belleza y salud adaptados para viaje, como medias para favorecer la circulación, antifaz de gel anti-ojeras, mini plancha de pelo, sets de cremas orientadas a viaje (hidratación, anti-ojeras), costurero, homeopatía anti*Jetlag*, plantillas especiales para caminar, entre otros.
- *“TravelSecurity”*: artículos de seguridad innovadores como el sujetador de abrigo para cartera o mochila, candados y porta documentos de variados colores y diseños, cinturones con compartimientos secretos, entre otros.

Estas categorías se desarrollan con mayor profundidad en el Anexo 6 y en el Anexo 4.2.2. se exponen 9 de los 26 artículos de cada categoría que fueron seleccionados para publicar en la *Fan Page*.

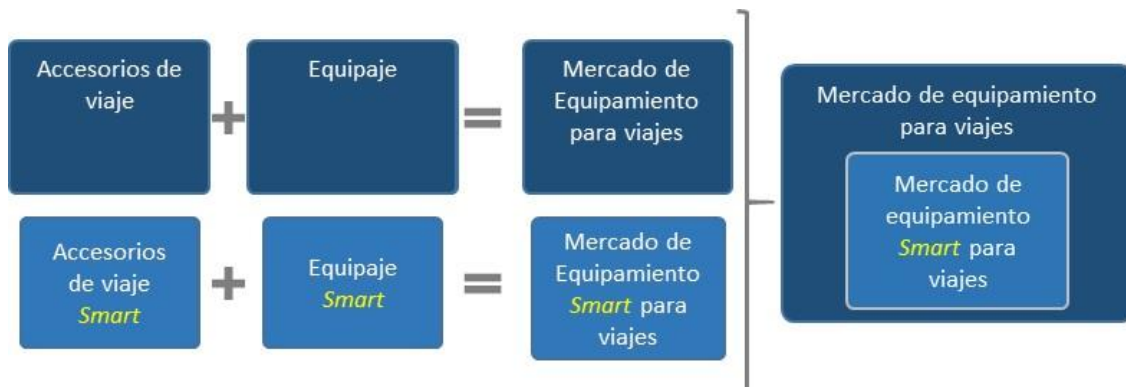
1.1.7 Sistema de valor

La solución a la oportunidad de negocio detectada se enfoca en la etapa de la comercialización, dado que en base a lo analizado en el Anexo 5, es la que se apropia de la mayor parte del valor generado. De todas formas, también se interviene en el diseño en lo que refiere a las especificaciones y atributos de los productos a confeccionar, como forma de asegurar la calidad y las características de innovación, funcionalidad y diseño buscadas.



1.2 Sector específico de la propuesta

El sector específico de la oportunidad de negocio detectada es el de equipamiento *Smart* para viajes, y se compone por dos líneas de negocio: equipaje *Smart* para viaje, y accesorios *Smart* para viaje.



1.3 Análisis de la intensidad competitiva

Del análisis de la intensidad competitiva, se concluye que:

- El poder de negociación de los proveedores es bajo, dado que el costo de cambiar de proveedores es relativamente bajo y éstos se encuentran altamente atomizados.
- La amenaza de nuevos ingresos es media-baja, ya que si bien la inversión inicial requerida no es significativa, el costo de desarrollar una marca sólida, la capacidad de seguir tendencias y de formar una red de proveedores es demasiado alto dado el tamaño del sector, aumentando así las barreras de entrada al mismo.
- El poder de negociación de los clientes es bajo, al tratarse de productos diferenciados, que no pueden ser sustituidos por otros fácilmente.
- La amenaza de productos sustitutos es media, ya que si bien parte de los accesorios para viaje satisfacen necesidades que el viajero puede solucionar de otra forma, en el caso de equipaje, no hay demasiadas alternativas para satisfacer la necesidad en cuestión.
- La rivalidad de los competidores es baja, ya que el tamaño del sector no sería atractivo para nuevos competidores, una vez que éste se encuentre ocupado por un negocio con un nivel de compromiso tal que apunta a ser líder del *share* en el sector.

En base a lo expuesto anteriormente, se concluye que el sector de equipamiento *Smart* para viajes es atractivo, y al encontrarse muy poco desarrollado en nuestro país, será clave lograr ser los primeros en ingresar al mismo. En el Anexo 7 se desarrolla el análisis del sector en mayor profundidad.

1.4 Amenazas y Oportunidades

Las oportunidades detectadas son: el aumento en la cantidad de viajes al extranjero y del gasto en viajes, el *Boom* del concepto *Smart*, el desarrollo del comercio electrónico y que no exista en nuestro país una tienda de productos novedosos para viaje.

Las principales amenazas consisten en: la pérdida de poder adquisitivo medido en dólares debido al aumento en el tipo de cambio¹⁰; el régimen existente de importaciones menores a USD 200 exentas de impuestos y tributos hasta 5 veces al año; la coyuntura regional desfavorable, dada la desaceleración y pérdida de empleos en Brasil en 2015¹¹, combinada con la comprometida situación de Argentina debido al cepo cambiario y litigios por incumplimiento en pagos de su deuda externa, que pueden llevar a una disminución en los viajes.

1.5 Cuantificación del Mercado

Para cuantificar el sector específico, se partió de las ventas totales del mercado de equipamiento para viajes, calculadas en función de las importaciones de equipaje y accesorios del año 2014. Las ventas totales de este mercado se calcularon en función de las importaciones de equipaje y accesorios en el año 2014.

¹⁰En 2014 la moneda local sufrió una devaluación del 13,3% respecto al dólar, encareciendo en la misma medida el costo de viajar.

¹¹ “Desaceleración de Brasil empeora ante pérdida de empleos y alta inflación”, 2015.

Para ello, se tomaron los valores CIF de importación, se le sumaron costos de importación¹², y el margen bruto promedio¹³. En el Anexo 8 se expone el detalle de los cálculos realizados.

En base a estos cálculos, se llega a que las ventas totales anuales ascienden a USD 13.117.400 y se componen de la siguiente manera:

Rubro	Ventas anuales
Equipaje	9.427.620
Accesorios de viaje	3.689.780
Equipamiento para viajes	13.117.400

A partir del mercado genérico total, se avanzó un paso más para considerar sólo aquellas ventas relacionadas con artículos *Smart* (contenido de diseño e innovación).

Dado que la industria de equipamiento *Smart* para viajes se encuentra inexplorada en nuestro país, no se detectaron referencias representativas para descomponer estas ventas totales en artículos de diseño. Por este motivo se decidió analizar el comportamiento de las ventas de estos artículos a nivel internacional. Así fue como, luego de analizar los balances de la empresa *Samsonite*, líder mundial en equipamiento para viajes, se verificó que del total de sus ventas, un 21,4% corresponde a la línea *American Tourister*, marca del grupo enfocada en productos de diseño para jóvenes.

Una vez realizado dicho análisis a nivel internacional, se validó si era razonable considerar que aproximadamente un 21,4% de las ventas del mercado de equipamiento para viajes en Uruguay, representa ventas de artículos *Smart*.

Para ello, se investigó al mercado desde el punto de vista de la demanda, analizando y cuantificando el público objetivo, utilizando la herramienta *Power Editor* de *Facebook*. Se tomó a ésta red social como referencia ya que es un punto de afluencia del público objetivo.

Según la información obtenida, se verificó que un total de 270.000 personas pertenecen a la red social, viven en Uruguay, tienen entre 15 y 40 años de edad, tienen un nivel socio económico medio-alto, y tienen interés en viajes. Ver Anexo 8.3.4.

De estas 270.000 personas, existe un subgrupo de 54.000 personas, que además de las características mencionadas anteriormente, está interesado en diseño, accesorios de moda y compras *online*.

Considerando que éstas 54.000 personas representan un 20% de las 270.000, se verifica que el 21,4% obtenido de los balances de la empresa *Samsonite*, es representativo de las ventas de artículos de equipamiento *Smart* para viajes en el mercado Uruguayo.

Por tanto, se procedió a aplicar el 21,4% a las ventas totales de equipamiento para viajes, obteniendo los siguientes importes de ventas anuales:

¹² Los registros de importaciones se obtuvieron a través de la Cámara de Comercio del Uruguay. Los costos de importación se obtuvieron a partir de la página *web* de Aduanas, consultando los DUAs de una muestra de operaciones para cada línea de negocio.

¹³ El margen bruto promedio de cada industria se calculó como la diferencia entre precio de venta y el costo de un conjunto de artículos de una muestra de artículos seleccionada. A su vez estos márgenes fueron validados por fuentes calificadas.

Rubro	Ventas anuales
Equipaje <i>Smart</i>	2.017.511
Accesorios <i>Smart</i> de viaje	789.613
Equipamiento <i>Smart</i> para viajes	2.807.124

Finalmente, se evaluó la razonabilidad de las ventas de equipamiento *Smart* para viajes obtenidas para el mercado uruguayo (USD 2.807.124), multiplicando la cantidad aproximada de personas que componen el público objetivo de *Travel Shop* (54.000) por el gasto promedio estimado anual en equipaje y accesorios para viaje.

Este gasto promedio anual se estimó en base a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas:

- Un 50% de los encuestados gastan anualmente USD 30 en accesorios para viaje mientras que el otro 50% no destina dinero a este rubro.
- Un 54% de los encuestados no gasta en equipaje, un 16% gasta USD 30, un 24% USD 100 y un 6% más de USD 100.

Gasto anual en accesorios de viaje

% de los encuestados	USD anuales *	Gasto anual (USD sin IVA)	Personas en P.O. **	Gasto total anual (USD)
50% de los encuestados	30	25	27.000	663.934
50% de los encuestados	-	-	27.000	-
			<u>54.000</u>	<u>663.934</u>

Gasto anual en equipaje

% de los encuestados	USD anuales *	Gasto anual (USD sin IVA)	Personas en P.O. **	Gasto total anual (USD)
6% de los encuestados	150	123	3.240	398.361
24% de los encuestados	100	82	12.960	1.062.295
16% de los encuestados	30	25	8.640	212.459
54% de los encuestados	-	-	29.160	-
			<u>54.000</u>	<u>1.673.115</u>

Mercado Smart Total
<u>2.337.049</u>

(*) El gasto anual en cada rubro surge de las encuestas realizadas. Ver anexo 4.3
(**) Datos obtenidos mediante la herramienta de segmentación de *Facebook Power Editor*. Ver anexo 8.3.4.

De esta forma, se llega a un gasto total estimado de USD 2.337.049, compuesto por USD 663.934 para accesorios de viaje, y USD 1.673.115 para equipaje.

Este total de USD 2.337.049 se asemeja al USD 2.807.724 calculado desde el lado de la oferta a partir de las importaciones, por lo cual se puede asumir que las aproximaciones son razonables.

Se utilizó el procedimiento análogo para validar las ventas totales del mercado de equipamiento para viajes, utilizando las 270.000 personas, en lugar de las 54.000, tal como se expone en el anexo 8.

1.6 Market Share y volumen de ventas proyectado

A partir de las intenciones de compra recibidas en *Facebook* para cada artículo y del precio publicado de cada uno (Ver Anexo 4.2.2), se calculó el importe total de ventas que se hubiera obtenido en el período de 15 días que duró la publicación (\$U 352.630).

En base a este valor, se obtuvieron las ventas diarias sin IVA ($\$19.269 = \$352.630 / 15 \text{ días} / 1,22$), y luego se proyectaron las ventas anuales en dólares ($\text{USD } 247.749 = \$19.269 * 360 / 28$).

Luego, se obtuvo el *market share* proyectado dividiendo este importe sobre las ventas totales del mercado. Los cálculos realizados se exponen a continuación:

	Cantidad de intenciones de compra	Ventas de 15 días IVA incl. (\\$U)	Ventas de 15 días sin IVA (\\$U)	Ventas diarias sin IVA (\\$U)	Ventas anuales sin IVA (\\$U)	Ventas anuales sin IVA (USD)	Ventas anuales del mercado (USD)	Market Share
Accesorios Smart	312	196.230	160.844	10.723	3.860.262	137.867	789.613	17%
Equipaje Smart	88	156.400	128.197	8.546	3.076.721	109.883	2.017.511	5%
		352.630	289.041	19.269	6.936.984	247.749	2.807.124	

De este modo, se llegó a un *market share del 17%* para accesorios *Smartel* primer año, lo cual implicaría vender en promedio 21 accesorios por día a un precio promedio¹⁴ de USD 23 cadauno. En cuanto a equipaje *Smart*, el *market share* será de un 5% en el primer año, lo cual implicaría vender un promedio de 6 valijas o bolsos por día a un precio promedio de USD 63 cada una.

Cabe mencionar que estos porcentajes de *market share* ya se encuentran castigados por la debilidad de operar únicamente *online*, tal como se describe en el punto 2.10, al ser contemplado en su método de cálculo.

1.7 Competencia

Para la evaluación de la competencia, se clasificó a las empresas del rubro en cuatro categorías: *Duty free shops* o tiendas de frontera; sitios de venta *online* para compras en el exterior como *Amazon*, *Ebay*, *Aliexpress*; sitios locales de venta *online*, como Mercado libre; y tiendas locales que podrían reaccionar ante el ingreso de *Travel Shop* como *Doite*, *Samsonite*, *Mis Petates* y *Motociclo Sports*.

Se realizó un análisis del posicionamiento de cada una de estas empresas, en base a las siguientes variables: diseño, que abarca la estética y experiencia sensorial de los productos; funcionalidad, que refiere el grado de usabilidad de los productos comercializados; especificidad y personalización en el rubro viajes; volúmenes de ventas o escala; y accesibilidad, que refiere a qué tan disponible está el canal para el consumidor objetivo. Luego, se procedió a ubicar a las empresas en la matriz, para visualizar el posicionamiento relativo de cada una, y definir la forma de competir en el mercado. En base a ello, se llegó a que los competidores más cercanos en cuanto a posicionamiento deseado y precio son: *Free Shops*, *Mis petates*, *Doite* y *Motociclo Sports* (ver reloj estratégico en el Anexo 9).

De este modo, dado que *Travel Shop* buscará contar con una oferta específica orientada a viajes, enfocada en diseños funcionales e ingeniosos a precios razonables, superará los puntos débiles de la competencia, logrando así un posicionamiento relativo superior al de sus competidores.

¹⁴Las cantidades promedio vendidas por día se calcularon como el cociente entre la totalidad de intenciones de compra recibidas en la *fan page* (total de "me gusta", comentarios y consultas) y el total de días que se promocionó la publicación (15 días). El precio promedio ponderado de cada categoría se calculó como el cociente entre el ingreso generado por las intenciones de compra recibidas en *Facebook* y la cantidad promedio calculada anteriormente.

2. Modelo de negocios

2.1 Segmento(s) de mercado objetivo

Luego de haber validado la oportunidad de negocio, se procedió a realizar un análisis de los perfiles de los *fans* que realizaron más interacciones en la *fan page*, con el fin de conocer sus preferencias, estilos de vida y procesos de compra. (Ver Anexo 10).

Los resultados obtenidos indican que el perfil del consumidor al que apuntará el negocio se caracteriza por:

- tener entre 15 y 40 años,
- pertenecer a un nivel socio-económico medio alto,
- valorar la experiencia de viajar,
- tener alta sensibilidad por la estética y el diseño,
- querer proyectar una imagen de viajero inteligente y *cool* a sus grupos de afinidad, y
- tener interés en realizar compras *online*.

A su vez, los resultados obtenidos del trabajo de campo, permitieron concluir que la necesidad insatisfecha para este nicho de consumidores, se trata de una necesidad latente, es decir no manifiesta, dado que esta se “dispara” luego de ver los productos.

El segmento se compone de 54.000 personas de acuerdo a la intersección de características efectuada en *Power Editor*. Ver análisis realizado en Anexo 8.3.4.

2.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor del negocio consiste en seleccionar artículos *Smart* para viaje, que combinen funcionalidad y diseño, y comercializarlos a través de una tienda *online*, que brinde una experiencia de compra rápida, personalizada, y accesible.

Para lograrlo, el negocio se basará en los siguientes pilares fundamentales:

- desarrollo de una imagen de marca fuerte que identifique a la empresa como la pionera en el mercado mencionado,
- saber detectar las últimas tendencias y las necesidades de los usuarios, para poder seleccionar productos innovadores y de diseño, y
- administrar una red de proveedores clave que aseguren niveles de calidad requeridos y plazos de entrega breves.

A su vez, será fundamental promover una cultura organizacional orientada al cliente y a la innovación.

2.3 Canales de distribución

El canal de distribución para lograr el *fit* con la propuesta de valor será la propia tienda online.

2.4 Relación con los clientes

La captación de clientes se realizará, en una primera etapa, a través de la *fan page*, que si bien fue empleada a modo de *trial run*, se continuará utilizando como forma de desarrollar la base de clientes, mantener la interacción con los ya existentes, y direccionarlos a la tienda *online*. También se captarán a través de los motores de búsqueda, que permitirán redirigir al usuario automáticamente a la tienda virtual, y a través de las acciones publicitarias en de *WhatsApp* y *Spotify*.

La tienda *online*, si bien será el único canal de comercialización de productos, también será un medio para mantener el diálogo y la interacción con los clientes.

La retención de clientes se realizará manteniendo consistencia de la promesa de valor de la marca, en todos los puntos de contacto que se tenga con ellos. A su vez, se realizará un seguimiento post compra, ofreciendo la posibilidad de devolver aquellos artículos que no hayan colmado con las expectativas. También se invitará a los clientes a compartir fotos del destino visitado usando los productos adquiridos, y se realizarán sorteos entre quienes publiquen.

2.5 Modelo de ingresos

El principal flujo de ingresos se genera por ventas de artículos a consumidores finales en forma recurrente. La recurrencia en las ventas será generada por los cambios en las tendencias y modas, las cuales otorgan un dinamismo considerable al negocio. El disparador de las ventas se encuentra muy relacionado con el atractivo visual de los productos y de acuerdo a los resultados de las encuestas, la necesidad no se encuentra previamente manifiesta

2.6 Recursos clave para la propuesta de valor

- Plataforma de venta *online*: permitirá a los clientes comprar los productos exhibidos, ranquearlos, realizar consultas *online* y realizar comentarios, permitiendo un mayor conocimiento de sus preferencias.
- *Fanpage*: es la herramienta que permitió construir la comunidad de fans, y que actuará como *linker* con la página de venta *online*. También permitirá mantener interacción con los clientes, atraer más *fans*, lanzar nuevos artículos y monitorear su nivel de aceptación.
- Marca: permitirá a los clientes sentirse identificados con la promesa de valor e involucrarse emocionalmente con la misma.
- Portafolio de productos funcionales y de diseño seleccionados en base a la continua interacción con el consumidor, y la investigación de tendencias.
- *Fashion Hunter*: será el especialista en tendencias, y participará en la selección y diseño del formato de los productos.
- Gerente General: se encargará de planificar y organizar la implementación, de dirigir el negocio, asegurar la coordinación entre las actividades y procesos, y realizar un monitoreo constante de la ejecución de la estrategia.
- Cultura orientada a la innovación y a los clientes: para asegurar el cumplimiento de la propuesta de valor, y la coherencia de la misma en todos los puntos de contacto (momentos de la verdad) que se tenga con los clientes.

- Sistema de gestión de stock: permitirá asegurar el control de los productos que ingresan y salen del depósito, determinar las necesidades de aprovisionamiento, y monitorear la rotación del inventario, para tomar acciones que permitan rentabilizar el portafolio.

2.7 Actividades y procesos clave para la propuesta de valor

- Actividades de marketing y publicidad: consisten en el desarrollo de una imagen de marca sólida; la gestión de presencia *online* en redes sociales, principalmente en la *fan page*; el monitoreo constante de las tendencias en diseños de productos *Smart* para viajes, así como la investigación y búsqueda de productos.
- Actividades de logística: abarcan la negociación de las condiciones de compra y los requerimientos con los proveedores chinos, lo cual será realizado con el asesoramiento del socio comercial de China; la gestión de la red de proveedores internacionales, para asegurar el cumplimiento de las condiciones de compra pactadas; el control de que los productos comprados cumplen con las especificaciones dadas; y la gestión del depósito.
- Actividades de comercialización: se basarán en la administración y mantenimiento de la tienda *online* en la interacción con los clientes, cumpliendo con la promesa de valor realizada en cada punto de contacto con los mismos.

2.8 Socios clave para el modelo de negocios

- Socio comercial en China: será quien referencie a la *fashion hunter* con los fabricantes y proveedores chinos que cumplan con los requerimientos de los productos a comercializar. A su vez, al consolidar las compras de *Travel Shop* con sus pedidos de mayor volumen, permite acceder a mejores condiciones de compra y precios menores.
- Fabricantes y proveedores ubicados en China: debido a la incertidumbre y complejidad involucrada en el relacionamiento con proveedores chinos, es de suma importancia desarrollar relaciones de largo plazo con ellos.
- Auditor de mercadería: inspeccionará que la mercadería cumpla con los requerimientos establecidos, en especial en lo que refiere a calidad, antes de que ésta sea embarcada.
- Despachante de aduanas: su rol será fundamental para evitar errores que puedan provocar el ingreso tardío de la mercadería, comprometiendo el cumplimiento de la promesa de valor.
- Desarrollador de la tienda *online*: su rol será fundamental dado que se encargará de realizar un diseño personalizado de la tienda, la cual será el único canal de comercialización.
- Agencia de marketing digital: tendrá a cargo el desarrollo de la marca asociada al equipamiento *Smart* para viaje, las campañas publicitarias y la negociación con los medios.

2.9 Estructura de costos

Dentro de los costos variables se encuentran: los costos de los bienes vendidos (costo CIF más 35% por costos de importación); los costos de cobranza, con débito (2,5% sobre el 25% de la venta), crédito (4% sobre el 50% de la venta) y Abtiab (\$U 4.600 mensuales); los costos de logística, que incluyen el costo del flete de traslado de los productos importados (USD 500 por embarque); los honorarios del despachante de aduana (1,5% del valor CIF) y del auditor de calidad (USD 850 por embarque); y el costo de *packaging* (USD 0,47 por paquete, el cual representa aproximadamente el 1% de las ventas).

Dentro de los costos semi variables se encuentran: los costos de selección de productos, que incluyen el costo de dos pasajes anuales a China (USD 5.036 anuales), la estadía (USD 1.100 anuales) y los viáticos (USD 2.100 anuales); el costo de gestionar los canales digitales para el posicionamiento *online* (USD 3.900 por el desarrollo inicial y USD 1.950 anuales en los años subsiguientes); la inversión en medios digitales por publicidad (USD 18.000 anuales) y los honorarios por la elaboración y seguimiento de las campañas publicitarias (USD 3.600 anuales). Si bien éstos no son directamente variables en función del nivel de ventas, pueden ser reducidos parcialmente en caso de que el volumen de operaciones no alcance el esperado.

Dentro de los costos fijos se encuentran: los gastos generales de depósito y de la oficina (USD 7.850 y USD 8.686 para el primer año respectivamente), los cuales incluyen alquiler, alarma, seguro, insumos de oficina, energía eléctrica, agua, teléfono, internet y gastos comunes; los gastos de personal (USD 71.129 para el primer año), que incluyen los sueldos y cargas sociales del Gerente General, del *fashion hunter* (diseñador de modas *part time*), del auxiliar de depósito y del analista en diseño gráfico y web; y el costo de recuentos físicos bimensuales como mecanismo de control del stock (USD 1.620 anuales); y el costo de mantenimiento de la tienda *web* (USD 2.400 anuales). Ver Anexo 13 con tabla de cotizaciones recibidas de los proveedores.

2.10 Fortalezas y debilidades

Las principales fortalezas de *Travel Shopson*:

- Ser los primeros en detectar la oportunidad de negocio en nuestro país.
- Saber seleccionar productos *Smart* para viajes en función del análisis de tendencias y la interacción con el público.
- Poseer el conocimiento de los artículos funcionales para viajes.
- Contar con una red de proveedores internacionales de quienes adquirir productos novedosos y de buena calidad, a los cuales los consumidores finales no puedan acceder.
- Contar con una comunidad de *fans*.
- Ofrecer, a través de la tienda *online*, un proceso de compra rápido, personalizado y accesible.

Las principales debilidades son:

- Que el único canal de comercialización sea *online* lo cual desalienta a un grupo de consumidores que desconfía de estos canales y prefiere los procesos tradicionales.
- No ofrecer la posibilidad de mostrar los productos físicamente antes de comprarlos.
- Las diferencias culturales con los proveedores Chinos que podrían dificultar la formación de una relación a largo plazo con ellos.
- El tamaño pequeño del negocio, que puede repercutir en fallas en el control interno por no contar con una adecuada separación de funciones que asegure la separación de intereses.
- Contar con un *staff* reducido, lo cual puede ocasionar la paralización de alguna de las actividades del negocio en caso de ausencia de alguno de los miembros del personal.

Dichas debilidades fueron contempladas al definir el *Market Share*, tal como se explica en el punto 1.6.

3 Implementación del modelo

3.1 Roles dentro de la empresa

- Socios: *Travel Shop* contará con cuatro socios, que estarán a cargo de determinar la estrategia del negocio en base al análisis realizado del sector, de elegir al Gerente General y de representar a la empresa.
- Gerente General: Se encargará de planificar y organizar la implementación de la estrategia, definiendo la misión y visión, las actividades, los procesos, flujos y recursos necesarios para llevar adelante el negocio. A su vez, efectuará un monitoreo constante de la ejecución de la estrategia y de los movimientos del mercado, y se encargará de llevar adelante la dirección del negocio.
- *Fashion Hunter (FH)*: la función será ejercida por una diseñadora de modas, socia de *Travel Shop*, con conocimientos en marketing digital. Esta persona cuenta con dominio del idioma chino e inglés y una red de contactos en China (ya que actualmente se dedica a la importación de indumentaria y muebles de diseño desde dicho país para diferentes marcas). La *FH* será la especialista en detectar tendencias de diseño, buscar productos acordes a dichas tendencias, seleccionarlos, y negociar con los proveedores chinos, apoyándose en sus contactos y en su facilidad para comunicarse en el idioma local.
- Agencia de marketing digital: la Agencia *Wasabi*, se encargará de las actividades de marketing y publicidad para el desarrollo de la marca, de la gestión de la presencia *online* en redes sociales, de la realización de campañas publicitarias y de la negociación con los medios de comunicación.
- Desarrollador de páginas *web*: su rol será ejercido por *Agile Works*, quien se encargará de realizar un diseño personalizado de la tienda *online*.
- Analista en diseño gráfico y *web*: su función será ejercida por un *Community Manager*, con conocimiento de diseño gráfico y gestión de redes sociales, que será contratado por *Travel Shop* para realizar la administración y el mantenimiento de la base de productos disponibles en la tienda *web*, y del diseño y administración de la *fan page*. El reclutamiento del mismo se realizará a través de las referencias por parte de expertos en el tema.
- Auxiliar de depósito: se encargará de la recepción de los productos importados, de la preparación de pedidos y de la recepción de devoluciones. El reclutamiento del mismo se realizará a través de recomendaciones.

3.2 Procesos de negocio clave

Se detallan a continuación las actividades a realizar para la implementación de cada uno de los procesos clave del negocio. Los procesos principales se esquematizan a través de los diagramas de flujo que se presentan en el Anexo 11.

3.2.1 Marketing y Publicidad

3.2.1.1 Desarrollo de Marca

Esta actividad consistirá en el desarrollo de una marca sólida que permita a los consumidores sentirse identificados con la promesa de valor de la empresa, actuando así como barrera de entrada de competidores.

Las tareas a realizar para construir la marca se llevarán a cabo por parte de la agencia de marketing digital *Wasabi*. Éstas incluyen la elaboración de la identidad, imagen y voz de la marca. A su vez se evaluará la reputación de la marca en función de la competencia y se elaborarán planes de mejora. Las tareas detalladas incluidas en la propuesta se encuentran en el Anexo 12.

La cotización enviada por la agencia requiere una inversión inicial de USD 8.600 para el desarrollo del concepto e imagen de marca y su lanzamiento inicial en medios digitales.

La personalidad de la marca se caracterizará por ser innovadora, inteligente, y *cool*. Estos valores centrales permitirán que el público objetivo se identifique con la marca de acuerdo al estudio del perfil del consumidor (ver Anexo 10).

Una vez desarrollada la personalidad de marca, será fundamental que todos los elementos del negocio mantengan coherencia con la misma. En tal sentido, desde los productos, el *packaging* de los mismos, la *fan page*, la tienda virtual, hasta la propia cultura de la empresa, promoverán la innovación y un minucioso cuidado de la estética. De esta forma, la premisa para todas las decisiones buscará asegurar que cliente tenga una experiencia *Smart* en todos los puntos de contacto con la empresa.

3.2.1.2 Detección de tendencias

La detección de tendencias se realizará en dos etapas. En primera instancia, a través de un análisis de la demanda, investigando los elementos que marcaron tendencia en la temporada Europea y Estadounidense, a los efectos de aplicarlos cuando llegue la temporada a nuestro país. Para ello, la *FH* realizará una primera investigación a través de: herramientas como *googletrends*; visitas a tiendas *online* de empresas de accesorios de viaje internacionales tales como “*GoTravel*”, “*Travel Blue*”, “*Eagle Creek*”, entre otras; *blogs* de moda, tales como “*Lovely Pepa*”, “*Brian’s Backpacking Blog*”, “*TripAdvisor*” y “*Amlul*”; lectura de revistas que causan furor en Europa y EEUU, tales como “*Vogue*”, “*Hola*”, “*Cosmopolitan*”; estudio de tableros de *Pinterest*; y *fan pages*.

En una segunda etapa, se realizará un análisis de las tendencias en base a la oferta de productos novedosos en el mercado chino, principalmente de los remanentes de producción para la temporada de Europa y EEUU.

3.2.1.3 Testeo de productos y validación con la Comunidad

Para comenzar con la operativa del negocio, se publicará en la *fan page* un portafolio de productos a lanzar en la próxima temporada, en base al relevamiento de tendencias mencionado en el punto anterior, que permitirá testear la aprobación de los mismos por parte del público objetivo. En base a

ello, se seleccionarán aquellos que hayan tenido mayor aceptación por parte de la comunidad de usuarios, a los efectos de determinar los productos a importar y el volumen de cada pedido.

Una vez que el negocio ya se encuentre en funcionamiento, esta práctica sólo se realizará a los efectos de testear nuevas líneas de productos cuya aceptación genere dudas, y en todos los casos, el lanzamiento de cada publicación requerirá de la aprobación del Gerente General.

3.2.1.4 Publicidad y acuerdos

Una vez creada la marca y contando con los primeros lineamientos en cuanto a la composición del portafolio de productos, las actividades publicitarias se enfocarán en desarrollar *brandawareness*. Esto es que el cliente objetivo tenga presente la marca cuando piense en viajar. También se promocionarán productos populares para despertar interés y generar tráfico en la tienda virtual. Con este cometido se lanzarán campañas publicitarias en *Google Adwords, Facebook, Twitter, WhatsApp* y *Spotify*. La agencia *Wasabi* tendrá a cargo esta tarea y asesorará respecto a la inversión óptima a realizar en medios para cada campaña, para optimizar los resultados. La inversión anual en medios asciende a USD 18.000 y los honorarios de *Wasabi* por la generación y administración de contenido ascienden a USD 3.600 (20% de la inversión en medios).

Adicionalmente, será fundamental para el desarrollo de la imagen de marca el “boca a boca” positivo entre los clientes y sus círculos cercanos. Para estimularlo se realizarán campañas a través de la *fan page* con sorteos mensuales de productos (serán las muestras de producto final recibidas de los proveedores) entre los *fans* que hayan publicado fotos de sus viajes utilizando los productos adquiridos, o entre los que hayan comentado los productos.

A su vez, se utilizará como medio de publicidad el *packaging* de los productos de *Travel Shop*, dado que en la medida que los clientes utilicen las bolsas con un diseño *Smart* con el logo de la marca, se podrá dar a conocer la misma a un mayor número de personas.

3.3 Logística

3.3.1 Selección de proveedores, evaluación de ofertas y determinación del volumen de pedido

La selección de los proveedores se realizará con el asesoramiento del socio comercial ubicado en China. La operativa consiste en mostrar los diseños deseados al socio Chino quien brindará referencias y coordinará reuniones con las fábricas que cumplan con los niveles de calidad requeridos. A su vez, consolidar los pedidos de *Travel Shop* dentro del volumen de compras del socio comercial, permite acceder al volumen necesario para lograr la personalización de productos de acuerdo al *branding* de la empresa (de lo contrario, generalmente los proveedores exigen órdenes mínimas de mil unidades por este servicio).

Al comenzar con la operativa del negocio, la determinación del volumen del pedido se realizará en función de la reacción de la comunidad de *fans* a los artículos publicados. Luego, este volumen se determinará de forma tal que el inventario represente dos meses de ventas realizándose seis importaciones al año. La aprobación del volumen del pedido a realizar será efectuada por el Gerente General, quién coordinará además los aspectos financieros y de marketing.

3.3.2 Verificación de la calidad

La calidad de los productos será verificada en primera instancia por el propio *FH* a través de la observación directa de los productos y de las muestras de artículos que serán fabricados, en el mismo momento en que se realiza el pedido al proveedor. Luego, antes de que el embarque se efectúe, el auditor de calidad (agencia *In Trade*), verificará que los productos cumplan con la calidad y especificaciones acordadas, así como con los volúmenes contratados. El presupuesto obtenido de la empresa *In Trade* es de USD 850 por embarque por este servicio. (Ver Anexo 13)

3.3.3 Importaciones, recepción de la mercadería y traslado al depósito

Las importaciones serán realizadas a través del despachante de aduana, con quien se contratará un servicio integral que abarca la coordinación total de la operación: embarque de la mercadería, seguimiento de la ruta del pedido, instrumentos de pago, contratación del seguro, confección de los documentos para los trámites en aduana, dirección global de la operación, recepción de la mercadería, flete hasta el depósito y asesoramiento sobre las reglamentaciones. El presupuesto obtenido de “Correa despachantes” indica honorarios del 1,5% del valor CIF por este servicio más USD 500 por el flete hasta doméstico. (Ver Anexo 13)

3.3.4 Almacenamiento y puesta a punto en el depósito

Una vez que los productos llegan al depósito, el auxiliar del depósito se encargará de controlar que la mercadería coincida con el pedido realizado, lo ingresará al sistema de stock, y ordenará los artículos por código, ubicando los de mayor rotación en zonas más accesibles.

3.4 Comercialización

3.4.1 Tienda *Online*

El canal de comercialización consiste en una tienda *online* especialmente diseñada para la empresa, cuyas características se detallan en el Anexo 12. En base a la cotización obtenida por *Agile Work* este desarrollo implica una inversión inicial de USD 5.000 y un costo por mantenimiento mensual por USD 200 (Ver Anexo 13).

La tienda estará dividida en seis secciones: *Smart Luggage*, *Travel Comfort*, *Packing Organizers*, *Electronics*, *Health & Wellness* y *Travel Security*. Adicionalmente se manejarán secciones que permitan aumentar la rotación de ciertos artículos como por ejemplo “últimos lanzamientos”, “los más vendidos”, que agrupará artículos record de ventas; y “*on Sale*”, con artículos a precio de descuento. A su vez, contará con una sección customizada que agrupará distintos artículos según tipos de viaje, destinos y experiencias.

La tienda contará con un sistema inteligente de registro que permitirá sugerir al usuario compras recientes y artículos relacionados a los que está buscando. Todos los productos podrán ser calificados y su puntuación se mostrará en el detalle de cada producto. También se contará con un *blog* para realizar comentarios y preguntas que serán respondidas por el *CM* a través del *chat online*. Este funcionará en el horario de 9 a 18 horas y fuera de dicho horario se usarán mensajes privados.

La premisa para el diseño de todos los procesos de la tienda será asegurar la máxima agilidad al usuario, para que éste pueda avanzar sin perder tiempo. Para ello, se solicitará la menor cantidad de datos posibles y la opción de registro será brindada al final del proceso.

Cada compra realizada será enviada en forma automática al sistema de gestión de stock (integrado en la plataforma *online*), a través del cual el auxiliar de depósito recibirá los pedidos a preparar. La modalidad de entrega de los mismos será de tipo *pick up* en forma gratuita, o con envío a domicilio al día siguiente de efectuar el pago de la compra, transfiriéndose el costo de envío (\$U 80 por paquete según cotización de Itapi Transportes). Las modalidades de pago habilitadas serán las redes de cobranza, débito bancario y tarjeta de crédito.

Cada vez que se realice el retiro o la entrega de los pedidos, el auxiliar de depósito actualizará los niveles de stock en el sistema. Si bien esto constituye un riesgo por malversación de activos, el mismo fue contemplado en la matriz de riesgos que se expone en el Anexo 14 donde se detallan las acciones a realizar para mitigarlo.

Para cada producto existirá un stock mínimo y cuando se llegue al mismo, el sistema enviará una notificación para su reposición. A la vez, cuando el stock del producto llegue a cero, dejará de aparecer como disponible para la venta, mostrándose un cartel de “agotado”.

La plataforma cuenta con una sección específica de *Analytics*, la cual permitirá medir todos los accesos y *clicks* de la página por sección, imagen y producto. Esta información, junto con los mensajes recibidos, puntuaciones de productos y comentarios del *blog*, serán un insumo fundamental para la preparación de informes que serán analizados por el Gerente General. A su vez, ésta información servirá como insumo para tomar decisiones en cuanto a ubicación de productos y redistribución de secciones en la tienda *online*. El mantenimiento y actualización de la tienda se realizará con frecuencia quincenal por parte del analista en diseño gráfico y *web*, con la supervisión del Gerente General.

3.4.2 Gestión de pedidos y envío a clientes

Los pedidos serán recibidos por el auxiliar de depósito quien los armará de acuerdo al detalle de cada orden, y los ubicará en secciones separadas, según se trate de entrega *pick up* o envío a domicilio.

Para la modalidad *pick up*, los clientes se presentarán a retirar sus pedidos al día siguiente de abonada la compra entre las 9:00 y 17:00 horas. En el caso de tratarse de envío a domicilio con cargo al cliente, éste se tercerizará con una empresa especializada en esta actividad. Esta se presentará en el depósito diariamente a las 10:00 am para retirar todos los pedidos del día anterior y realizar el reparto de los paquetes entre las 11:00 y 18:00 horas.

En cuanto a la política de devoluciones, los artículos podrán devolverse contra entrega de un vale de canje si cumplen con las siguientes condiciones: conserva el *packaging*; se recibe dentro de los diez días siguientes a la compra; y se presenta factura de compra o tarjeta de cambio correspondiente. Cada vez que se reciba una devolución, el auxiliar de depósito le consultará al cliente las razones de la misma, dejando constancia en un formulario del sistema, a los efectos de aprender de ello y mejorar las experiencias de compra. Los aspectos específicos relativos a las tareas explicadas anteriormente se exponen en el Anexo 12.

4. Evaluación del retorno y riesgo

4.1 Inversión inicial

La inversión inicial asciende a USD 46.752, comprendiendo activo fijo, intangibles y capital de trabajo.

La inversión inicial en activo fijo e intangibles representa USD 22.887, compuestos por el desarrollo de la tienda *web* por *Agile Works* (USD 5.000); el desarrollo de concepto e identidad de marca cotizado por *Wasabi* (USD 3.800); el lanzamiento de la marca en medios digitales y los honorarios correspondientes cotizados por *Wasabi* (USD 4.800); mobiliario para oficina y depósito según cotización de *Ufficio* (USD 3.071); estanterías metálicas para el depósito (USD 2.500 según cotización de *Mecalux*); acondicionamiento del depósito por un albañil (USD 1.500 que se descuentan de alquileres a pagar en el año 1); la compra de equipos en *Zona Laptop* (USD 1.799) y la compra de dos impresoras láser en *HLC* (USD 417).

La inversión inicial en capital de trabajo representa USD 23.865 compuestos por la compra inicial de inventarios (USD 18.398), de acuerdo a los criterios expuestos en la sección correspondiente, gastos asociados al primer viaje a China (USD 4.117) y costos de logística (USD 1.350).

4.2 Estructura de financiamiento

La inversión inicial de USD 46.752, será financiada íntegramente mediante aportes de los cuatro socios participantes del negocio a razón de USD 11.688 cada uno. El flujo de fondos negativo del primer año (USD 18.008) también será financiado mediante aportes de los socios.

4.3 Fundamentos de la proyección de ingresos y costos

4.3.1 Crecimiento de la industria

Dado que no hay datos disponibles en relación al crecimiento de esta industria en Uruguay, se tomaron como referencia las proyecciones de crecimiento del PBI de Uruguay publicadas por el Banco Mundial, que se encuentran por encima del 3% para 2016 y 2017. Asumiendo un criterio de prudencia, se consideró que la industria crecerá a un ritmo del 2% durante los 5 años estimados.

4.3.2 Objetivos de crecimiento

- Accesorios *Smart*: dado que el mercado se encuentra poco desarrollado, el objetivo consiste en duplicar el *Market share* de 17% a 34% en 5 años. Esto implica pasar de vender 21 a 44 accesorios por día.
- Equipaje *Smart*: del 5% al 9% en 5 años, lo que implica pasar de vender 6 a 10 artículos de equipaje por día.

4.4 Políticas de pagos y cobros

La estructura de cobranza estimada es 25% al contado a través de *Abitab*, 25% a través de tarjetas de débito y 50% a través de tarjetas de crédito. La cobranza con tarjetas de crédito implica una comisión del 4% y se recibe un cheque a 30 días, mientras que la cobranza con tarjeta de débito implica una comisión del 2,5% y se recibe un cheque al día según condiciones brindadas por *VISANET*. En el caso

de *Abitab* las condiciones *B2B* implican un cargo fijo mensual que permite hasta 115 transacciones y un costo de \$U40 por cada transacción adicional.

Respecto a las cuentas a pagar, se considera que los proveedores de logística, y de gastos generales otorgan un plazo comercial de 30 días a excepción del alquiler y gastos comunes que se pagan por adelantado. En cuanto a los pagos por remuneraciones y cargas sociales, se pagarán el primer día hábil del mes siguiente por lo que se considera un plazo promedio de 15 días.

Las compras de mercadería implican un pago del 30% en el momento que se coloca la orden y el pago del complemento en el momento de embarque de la mercadería, por lo que a los efectos del flujo se consideró que los pagos se realizan al contado.

4.5 Políticas de inventarios y de liquidez

Se mantendrá en stock el equivalente a dos meses de ventas proyectadas para el ejercicio siguiente, por lo que año a año el flujo considera inversiones incrementales en el nivel de inventarios, de forma de poder cumplir con los niveles de venta establecidos.

4.6 Políticas de recursos humanos

El siguiente cuadro resume las políticas salariales de la compañía de acuerdo al régimen establecido para cada cargo en la sección de implementación:

	Remuneración líquida	Aportes personales	Aportes patronales	IRPF	Costo para empresa
Gerente General	51.865	14.650	9.423	8.135	84.072
Fashion hunter	20.000	4.883	3.141	0	28.024
Auxiliar de depósito	14.000	3.419	2.199	0	19.618
Analista web	10.000	2.442	1.571	0	14.013
Total	95.865	25.394	16.334	8.135	145.727

4.7 Proyección de flujos de ingresos y egresos

4.7.1 Gastos de logística

- Flete hasta el depósito: corresponde a la estimación del despachante para 6 fletes anuales.
- Honorarios del despachante: corresponde al 1,5% del valor de la mercadería importada.
- Honorarios de auditoría de calidad: corresponde al honorario por 6 operaciones anuales

4.7.2 Gastos de selección de productos

- Pasajes a China: corresponde al costo de dos pasajes anuales en clase turista en *TAM* con conexión con *Air France*.
- Estadía: corresponde al costo de 7 noches de alojamiento en hoteles de calidad intermedia en zonas urbanas de *Pekin* o *Shanghai*.
- Viáticos: corresponde a USD 150 adicionales diarios para gastos de transporte, comidas y otros.

4.7.3 Gastos de promoción y ventas

- Packaging: se consideró el costo de una bolsa de papel impresa con el logotipo de la empresa por unidad de accesorio vendido cotizada en USD 0,35 más costos de importación (35%).
- Mantenimiento de la tienda web: corresponde a los honorarios de USD 200 mensuales cobrados por *Agile Works* por el mantenimiento del sistema de la tienda *web* y el *hosting* del dominio.
- Gastos de adquisición de clientes:
 - Gestión de canales digitales: corresponde al servicio de gestión del posicionamiento de la tienda virtual en motores de búsqueda mediante palabras clave y *links* externos. El servicio fue cotizado por *Wasabia* USD 650 mensuales, y se recomienda contratarlo 6 meses el primer año, y luego en forma cuatrimestral.
 - Gasto en publicidad por mantenimiento de marca: comprende el gasto en medios de USD 1.500 mensuales para la promoción de la marca, y los honorarios facturados por *Wasabi* por la elaboración y gestión del contenido, que ascienden a un 20% del gasto en medios.
 - Los gastos de marketing para la adquisición de clientes se mantienen constantes durante los años 2 a 5, sin embargo se proyecta que su rendimiento será decreciente año tras año. Esto refleja que el costo de conseguir nuevos clientes se incrementa a medida que el proyecto se desarrolla. En la siguiente tabla se presentan el gasto total anual de marketing para adquirir clientes, y los rendimientos obtenidos cada año en términos de tasa de crecimiento de *market share*.

4.7.4 Gastos generales

Dentro de los gastos generales se discriminan los costos cotizados en pesos uruguayos de los cotizados en dólares. Los primeros fueron ajustados anualmente por el coeficiente $(1+i)/(1+h)$, siendo i el coeficiente de inflación y h el coeficiente de devaluación del período; mientras que los segundos fueron considerados por su importe nominal.

Los conceptos incluidos de este capítulo incluyen:

- Gastos de depósito: consiste en el alquiler mensual de un depósito de 60 m² para el almacenamiento y retiro de los productos ubicado en la calle Joaquín Requena 2291 (\$U 8.000 mensuales), el seguro del depósito contratado con Mapfre (USD 600 anuales), la alarma contratada con Securitas (\$U 1.250 mensuales), luz, agua, teléfono e internet (\$U 6.500 mensuales) y otros gastos como papel y tinta de impresora (\$U 1.200 mensuales).
- Gastos de oficina: consiste en el alquiler mensual de una oficina de 15 m² ubicada en un complejo de oficinas de 210 m², que cuenta con cocina, baños y seguridad las 24 horas, localizado en la calle 18 de Julio 1516 (\$U 9.500 mensuales); los gastos comunes de la oficina (\$U 3.700 mensuales); el seguro contratado con Mapfre (USD 600 anuales); gastos de luz, teléfono e internet (\$U 4.500 mensuales); y otros gastos como papel y tinta de impresora (\$U 1.200 mensuales). Gastos de personal: corresponde al sueldo, aguinaldo, salario vacacional y cargas sociales del personal. Los costos del auxiliar de depósito (\$U 12.442 nominales) y del Analista *web* (\$U 17.418 nominales) fueron validados con búsquedas similares en BuscoJobs. El sueldo del Gerente General es de \$U 74.650 nominales, y el de la *FH* es de \$U

24.883 nominales. Ambos sueldos fueron validados con perfiles similares en Buscojobs y se encuentra por encima de la remuneración que perciben en sus funciones actuales en otras empresas. Las cargas sociales e incidencias salariales fueron calculadas en base al simulador de BPS.

4.7.5 Valor de recupero

El valor de recupero al final del año cinco se estimó como un flujo de fondos operativo después de impuestos, el cual asciende a USD 75.269.

4.8 Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido

Los flujos de fondos calculados en base a los criterios previamente mencionados fueron descontados a una tasa del 15%, la cual fue validada por un docente especialista en finanzas de la Universidad ORT para este tipo de proyectos.

El VAN del proyecto calculado de esta forma asciende a USD 70.909, cifra que se entiende suficiente para la conveniencia del proyecto.

4.9 Evaluación del riesgo y Sensibilidad a variables críticas

4.9.1 Sensibilización del VAN ante cambios en la tasa de inflación y de devaluación.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, los precios de venta se determinan a partir del costo final de los productos más una tasa de *mark-up*, trasladando de esta forma el incremento en el tipo de cambio al consumidor final. Esto es posible desde la perspectiva del mercado ya que el resto de los competidores también se ven afectados por esta variable debido a que compran sus productos en el extranjero (no hay producción local).

Por otro lado, aproximadamente un 35% de los costos son en pesos uruguayos, y en la medida en que la inflación evolucione por encima del tipo de cambio, puede representar un riesgo financiero para la empresa.

El siguiente cuadro se resume el análisis de sensibilidad ante estas dos variables:

VAN	Devaluación													
	-7%	-5,74%	-3%	-1%	1%	3%	5,2%	6%	8%	10%	12%	16%	20%	
70.909														
6%	3.174	13.117	32.951	45.991	57.969	68.997	80.143	83.961	93.005	101.387	109.168	123.144	135.307	
7%	-3.605	6.627	27.036	40.450	52.771	64.112	75.572	79.498	88.794	97.409	105.404	119.762	132.253	
8%	-10.529	0	20.997	34.795	47.466	59.127	70.909	74.944	84.499	93.352	101.567	116.315	129.141	
9%	-17.601	-6.767	14.832	29.023	42.053	54.042	66.152	70.300	80.119	89.215	97.655	112.802	125.971	
10%	-24.821	-13.677	8.539	23.132	36.529	48.853	61.300	65.563	75.653	84.998	93.667	109.223	122.742	
11%	-32.194	-20.731	2.116	17.120	30.892	43.560	56.352	60.732	71.099	80.698	89.602	105.575	119.453	
12%	-39.720	-27.932	-4.439	10.986	25.143	38.161	51.305	55.805	66.455	76.315	85.460	101.859	116.103	
13%	-47.403	-35.282	-11.128	4.728	19.277	32.655	46.160	50.782	61.722	71.848	81.238	98.074	112.691	
14%	-55.245	-42.782	-17.953	-1.657	13.295	27.040	40.913	45.661	56.896	67.295	76.935	94.217	109.217	
15%	-63.249	-50.437	-24.916	-8.169	7.193	21.314	35.563	40.440	51.978	62.654	72.551	90.289	105.679	
17%	-79.748	-66.214	-39.264	-21.586	-5.374	9.523	24.552	29.693	41.856	53.108	63.534	82.213	98.410	
19%	-96.922	-82.634	-54.189	-35.537	-18.438	-2.729	13.112	18.531	31.346	43.198	54.177	73.837	90.875	
21,2%	-116.645	-101.486	-71.319	-51.544	-33.421	-16.778	0	5.738	19.305	31.848	43.464	64.254	82.260	
23%	-133.372	-117.472	-85.838	-65.107	-46.114	-28.676	-11.100	-5.091	9.115	22.246	34.403	56.154	74.982	
25%	-152.689	-135.930	-102.595	-80.758	-60.756	-42.396	-23.898	-17.574	-2.628	11.183	23.967	46.829	66.609	

El VAN se hace cero en caso de una devaluación de -5,74% (apreciación del peso uruguayo) e inflación 8%; o en caso de devaluación 5,2 (depreciación del peso uruguayo) e inflación 21,2%. El escenario proyectado se encuentra suficientemente lejos del umbral de rentabilidad, por lo que se concluye que no hay riesgo significativo de que el VAN sea negativo aunque la inflación real se encuentre muy por encima de la devaluación.

4.9.2 Sensibilización del VAN ante cambios en el share a alcanzar en el primer año.

En segundo lugar, se considera importante evaluar el impacto sobre el VAN de distintas tasas de market share a alcanzar en cada una de las líneas de negocio en el primer año (manteniendo los porcentajes de crecimiento en los años subsiguientes).

El cuadro expuesto a continuación muestra que, partiendo de un market share del 17% en accesorios Smart, el VAN se vuelve cero para participaciones del 2,8% en el mercado de equipaje Smart. Análogamente, manteniendo una participación del 5% en el mercado de equipaje Smart, el VAN se vuelve negativo para participaciones iguales o menores al 13% en el mercado de accesorios Smart.

VAN		Market share de equipaje smart											
70.909	1%	2,8%	3%	4%	5%	7%	9%	11%	12%	15%	18%	21%	
1%	-346.550	-285.878	-280.760	-247.864	-214.969	-149.179	-83.389	-17.599	15.296	113.981	212.666	311.351	
2%	-328.682	-268.011	-262.892	-229.997	-197.102	-131.312	-65.522	268	33.163	131.848	230.533	329.219	
4%	-292.947	-232.276	-227.157	-194.262	-161.367	-95.577	-29.787	36.003	68.898	167.583	266.268	364.953	
6%	-257.213	-196.541	-191.423	-158.528	-125.632	-59.842	5.948	71.738	104.633	203.318	302.003	400.688	
8%	-221.478	-160.806	-155.688	-122.793	-89.898	-24.108	41.682	107.473	140.368	239.053	337.738	436.423	
10%	-185.743	-125.071	-119.953	-87.058	-54.163	11.627	77.417	143.207	176.102	274.788	373.473	472.158	
12%	-150.008	-89.337	-84.218	-51.323	-18.428	47.362	113.152	178.942	211.837	310.522	409.207	507.893	
13,0%	-131.580	-70.908	-65.790	-32.895	0	65.791	131.581	197.371	230.266	328.951	427.636	526.321	
14%	-114.274	-53.602	-48.483	-15.588	17.307	83.097	148.887	214.677	247.572	346.257	444.942	543.627	
15%	-96.406	-35.735	-30.616	2.279	35.174	100.964	166.754	232.544	265.439	364.124	462.810	561.495	
17%	-60.671	0	5.119	38.014	70.909	136.699	202.489	268.279	301.174	399.859	498.544	597.229	
18%	-42.804	17.868	22.986	55.881	88.776	154.566	220.356	286.146	319.042	417.727	516.412	615.097	
20%	-7.069	53.602	58.721	91.616	124.511	190.301	256.091	321.881	354.776	453.461	552.147	650.832	
22%	28.666	89.337	94.456	127.351	160.246	226.036	291.826	357.616	390.511	489.196	587.881	686.566	
24%	64.400	125.072	130.190	163.086	195.981	261.771	327.561	393.351	426.246	524.931	623.616	722.301	
26%	100.135	160.807	165.925	198.820	231.715	297.505	363.296	429.086	461.981	560.666	659.351	758.036	
28%	135.870	196.542	201.660	234.555	267.450	333.240	399.030	464.820	497.715	596.401	695.086	793.771	
30%	171.605	232.276	237.395	270.290	303.185	368.975	434.765	500.555	533.450	632.135	730.820	829.506	

Si bien el escenario proyectado se encuentra cerca del umbral de rentabilidad, cabe mencionar que las participaciones de mercado fueron estimadas bajo criterios conservadores y teniendo en cuenta la intención de compra del público objetivo recibida a través de facebook. Si se considera que esta propuesta se ajusta a las necesidades específicas del nicho de consumidores, y las acciones de marketing que se ejecutarán, sería razonable esperar que las tasas de participación se encuentren por encima de las proyectadas en el escenario base.

Bibliografía

- AGESIC (2014). Comercio electrónico en el Uruguay Principales Resultados. Accedido el 20 de junio, 2015 desde http://www.agesic.gub.uy/innovaportal/file/3834/1/presentacion_oc_edce_ecommerceday_cdh2v6.pdf.
- Cascione, S. (2015). Desaceleración de Brasil empeora antepérdida de empleos y alta inflación. Reuters. Accedido el 21 de junio, 2015 desde <http://www.reuters.com>.
- Dobal, M. (2013). La suba del dólar blue reaviva el atractivo de comprar en Argentina. Diario El País. Accedido el 20 de junio, 2015 desde <http://www.elpais.com.uy>.
- European Commission* (2014). *Design for innovation, smart living and innovative business models*. Accedido el 15 de julio, 2015 desde http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/business-innovation-observatory/files/trend-reports/02-design-for-innovation-smart-living-and-innovative-business-models_en.pdf.
- MINTUR (2015). Anuario 2014 Estadísticas de Turismo. Accedido el 20 de junio, 2015 desde <http://www.turismo.gub.uy/index.php/es/feed-ministerio/item/235256>.
- Samsonite International S.A.* (2015). *2014 Annual Report*. Accedido el 20 de junio, 2015 desde <http://www.samsonite.com/investors/home.do>.
- Singh, S. (2014). *The 10 Social And Tech Trends That Could Shape The Next Decade*. Forbes. Accedido el 19 de junio, 2015 desde <http://www.forbes.com>.
- Tapia, C. (2015). Expedición de pasaportes en cifra récord, supera la de 2002. Diario El País. Accedido el 20 de junio, 2015 desde <http://www.elpais.com.uy>.
- United Nations World Tourism Organization* (2015). *Exports from international tourism rise to US\$ 1.5 trillion in 2014*. Accedido el 19 de junio, 2015 desde <http://media.unwto.org/pressrelease/20150415/exportsinternationaltourismriseus15trillion2014>.
- United Nations World Tourism Organization* (2015). *Facts& figures, Tourism 2020 vision*. Accedido el 17 de Junio, 2015 desde <http://www.unwto.org/facts/eng/vision.htm>.
- United Nations World Tourism Organization* (2015). *UNWTOAnnualReport 2014*. Accedido el 19 de junio, 2015 desde <http://www2.unwto.org/en/annual-reports>.
- Universidad ORT Uruguay (2011). Diseño de modas: un sector en crecimiento en Uruguay. Accedido el 20 de junio, 2015 desde <http://www.ort.edu.uy/innovaportal/file/12865/1/modasortbla1011.pdf>.

Anexos

Anexo 1– Acuerdo de alcance con el emprendedor

Los estudiantes de la materia Plan de Negocios de Universidad ORT Uruguay acuerdan el siguiente alcance en relación al objetivo del Plan.

Alcance del plan de negocios:

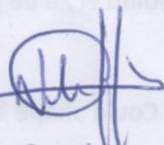
Todos los capítulos del “Contenido Sugerido” suministrado por la Cátedra serán desarrollados. Sin perjuicio de ello, se acuerda hacer énfasis en los siguientes aspectos:

- Análisis de la industria de equipamiento para Viajes
- Definición del modelo de negocios adecuado para la propuesta
- Definición de un plan de acción concreto para llevar adelante el emprendimiento
- Análisis profundo de los aspectos financieros clave para verificar la viabilidad económica real del proyecto.

En señal de conformidad, se firma el mismo, el día 20 de julio de 2015.

Los estudiantes:

Firma Nicolás de Marco



Aclaración

Nicolás De Marco

Fecha

17/8/15

Firma Marcela Nario



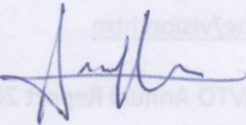
Aclaración

Marcela Nario

Fecha

17/08/15

Firma Alejandra Ramos



Aclaración

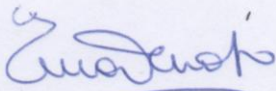
Alejandra Ramos

Fecha

17/08/2015

El tutor:

Emmanuel Devoto



Aclaración

Emmanuel Devoto

Fecha

17/08/15.

Anexo 2– Sugerencias sobre próximos pasos a dar en el proyecto

Se identificaron oportunidades de crecimiento de ingresos, en función de las siguientes estrategias:

2.1 Desarrollar a las farmacias como nuevos canales de comercialización

Dado que en el trabajo de campo se detectó que el 100% de los viajeros visita una farmacia previo a un viaje, puede existir una oportunidad en utilizar estos comercios como canales de comercialización de forma de llegar a una mayor cantidad de clientes.

El proyecto consiste en instalar *stands* con una selección de productos orientados a captar la atención de los clientes. Se evaluará la posibilidad de incorporar pantallas en los tótems que muestren la variedad completa de artículos y le sugiera que si los compra en ese momento podrá tenerlos al día siguiente en su casa.

Las condiciones comerciales implicarían la entrega de mercadería a consignación y el pago de comisiones por las ventas *online* realizadas desde la plataforma *web* ubicada en la farmacia. Este modelo requiere de una planificación detallada así como de una importante inversión tanto en stock como en desarrollos informáticos y físicos los cuales deberían incorporarse en próximas fases por razones financieras.

2.2 Venta de canastas de Buen Viaje a través de la empresa *Sendstar*

Sendstar es un sitio *web* que ofrece el envío de obsequios por distintas ocasiones (cumpleaños, aniversarios, despedidas, entre otros). Como forma de aprovechar una base de clientes existente que ya utiliza esta plataforma, se buscará la manera de ofrecer canastas de buen viaje con productos ingeniosos. De esta forma se incorpora en este sitio una nueva ocasión de obsequio y se ofrecen productos nuevos además de los clásicos ya existentes.

El proyecto consiste en el desarrollo de una interconexión entre el sitio *Sendstary* la tienda *web* de *Travel Shop* que transmita los pedidos realizados automáticamente. Por cada venta realizada se pagará una comisión a *Sendstar*.

2.3 Venta de artículos a agencias de viaje (Modelo *B2B*)

La oportunidad consiste en la venta de sets de artículos de viaje personalizados a las Agencias de Viaje de forma que éstas los obsequien a sus clientes para mejorar su propuesta de valor. En el *trial run* realizado, *Jetmar* demostró su interés en ver los productos para evaluar una compra por lo que es razonable suponer que existan más agencias de viajes interesadas en *merchandising* personalizado.

2.4 Internacionalización del negocio

Luego de consolidado el modelo localmente y avanzadas las fases anteriores, se evaluará la posibilidad de expandir el negocio en la región. Algunos mercados a considerar serían Chile y Perú dadas las características de su economía y que de acuerdo a investigaciones preliminares ninguno de estos países cuenta con una tienda especializada.

Anexo 3 - Modelo de Osterwalder

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmentos de consumidores
<ul style="list-style-type: none"> - Socio comercial en China - Fabricantes y proveedores chinos - Auditor de mercadería - Despachante de aduanas - Agencia de marketing digital - Desarrollador de la tienda online. 	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades de Marketing y publicidad - Actividades de Logística - Actividades de Comercialización 	<p>La propuesta de valor del negocio consiste en seleccionar artículos <i>Smart</i> para viaje, que combinen funcionalidad y diseño, y comercializarlos a través de una tienda online, que brinde una experiencia de compra rápida, personalizada, y accesible.</p>	<p>La captación de clientes se realizará a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fan page - Anuncios en motores de búsqueda - Actividades y campañas publicitarias. <p>La tienda online será un medio para mantener el diálogo y la interacción con los clientes.</p> <p>La retención de clientes se realizará manteniendo la consistencia de la promesa de valor de la marca en todos los puntos de contacto con los clientes.</p>	<p>El perfil del consumidor al que apuntará el negocio se caracteriza por: tener entre 15 y 40 años; pertenecer a un nivel socio-económico medio alto; valorar la experiencia de viajar; tener alta sensibilidad por la estética y el diseño, querer proyectar una imagen de viajero inteligente y <i>cool</i> a sus grupos de afinidad; y tener interés en realizar compras <i>online</i>.</p>
	<p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tienda online - Fan page - Marca - Portafolio de productos - Gerente general - Administradores del negocio - Cultura orientada a la innovación y a los clientes - Sistema de gestión de stock 		<p>Distribución</p> <p>El canal de distribución para lograr el <i>fit</i> con la propuesta de valor será la propia tienda online.</p>	
Estructura de costos			Estructura de ingresos	
<p>Costos variables: costo de los bienes vendidos; costos de cobranza; costos de logística, costo del flete de traslado de los productos importados; honorarios del despachante de aduana y del auditor de calidad; y costo de packaging .</p> <p>Costos semi variables: costos de selección de productos que incluyen los pasajes a China, estadía y viáticos; costo de gestión de canales digitales y publicidad, inversión en medios y honorarios por elaboración de campañas publicitarias.</p> <p>Costos fijos: gastos generales de depósito y de oficina que incluyen alquiler, alarma, seguro, insumos de oficina, energía eléctrica, agua, teléfono, internet y gastos comunes; gastos de personal, que incluyen sueldos y cargas sociales del gerente general, la <i>fashion hunter</i>, el auxiliar de depósito y el analista en diseño gráfico y web; costo de recuentos físicos y costo de mantenimiento de la tienda <i>online</i>.</p>			<p>El principal flujo de ingresos se genera por ventas de artículos a consumidores finales en forma recurrente. La recurrencia en las ventas será generada por los cambios en las tendencias y modas, las cuales otorgan un dinamismo considerable al negocio. El disparador de las ventas se encuentra muy relacionado con el atractivo visual de los productos, ya que se trata de una necesidad no se encuentra previamente manifiesta.</p>	

Anexo 4- Trial Run

Se llevaron adelante las siguientes actividades para investigar y testear diferentes aspectos del plan de negocios:

4.1 Entrevistas personales a viajeros

El primer paso consistió en realizar entrevistas en profundidad a viajeros, con el objetivo de comprender su comportamiento y necesidades a la hora de planificar sus viajes.

Se realizaron 20 entrevistas en profundidad a personas que habían viajado o tenían planificado viajar, y a partir de los resultados obtenidos se identificaron los siguientes comportamientos:

- La mayoría de los entrevistados realizan compras en la preparación de un viaje. Éstas incluyen en todos los casos artículos de tocador y medicamentos; en varios casos artículos de equipaje y accesorios (por ejemplo adaptador universal o banco de batería); y en menor medida ropa y calzado con características especiales (por ejemplo para la nieve).
- Los viajeros más experimentados, manifestaron a priori que ya cuentan con todo lo necesario para viajar, pero luego de ver imágenes de productos *Smart* manifestaron interés en comprarlos y reconocieron que no conocían de su existencia.
- Los viajeros entrevistados que mostraron tener una menor experiencia en viajes, manifestaron un mayor interés en adquirir artículos específicos para llevar a sus viajes.
- Las mujeres entrevistadas mostraron mayor interés que los hombres, hacia los artículos ilustrados a modo de ejemplo. En general se ven como personas organizadas y destacan la utilidad de los productos en este sentido.
- La mayor parte de los entrevistados (experimentados y no experimentados) se interesaron por los productos luego de que fueron exhibidos, antes de ello no manifestaron la necesidad de tenerlos.
- La mayoría de los entrevistados manifestaron no tener la necesidad de que exista un único lugar en el cual encuentren todos los artículos de viaje, ya que actualmente los shopping centers cubren esta necesidad y cuentan con estacionamiento.

4.2 Lanzamiento de fan page

Testeo del interés del público, evaluación de intención de compra y delimitación del segmento objetivo.

4.2.1 Fase I: campaña de expectativa

La presentación de la página busca abordar a potenciales clientes desde el punto de vista racional y emocional mediante una combinación de imágenes que sugieren la sensación de libertad y satisfacción que genera un viaje (foto de portada) con la utilidad y practicidad que brindan ciertos artículos (foto de perfil).



En esta etapa se invitó a los usuarios a participar mediante la consigna “¿Qué es *Smart* para vos en un viaje?”, y se brindaron consejos inteligentes (*Smart tips*) asociados a experiencias útiles en distintos países del mundo para fomentar su participación.



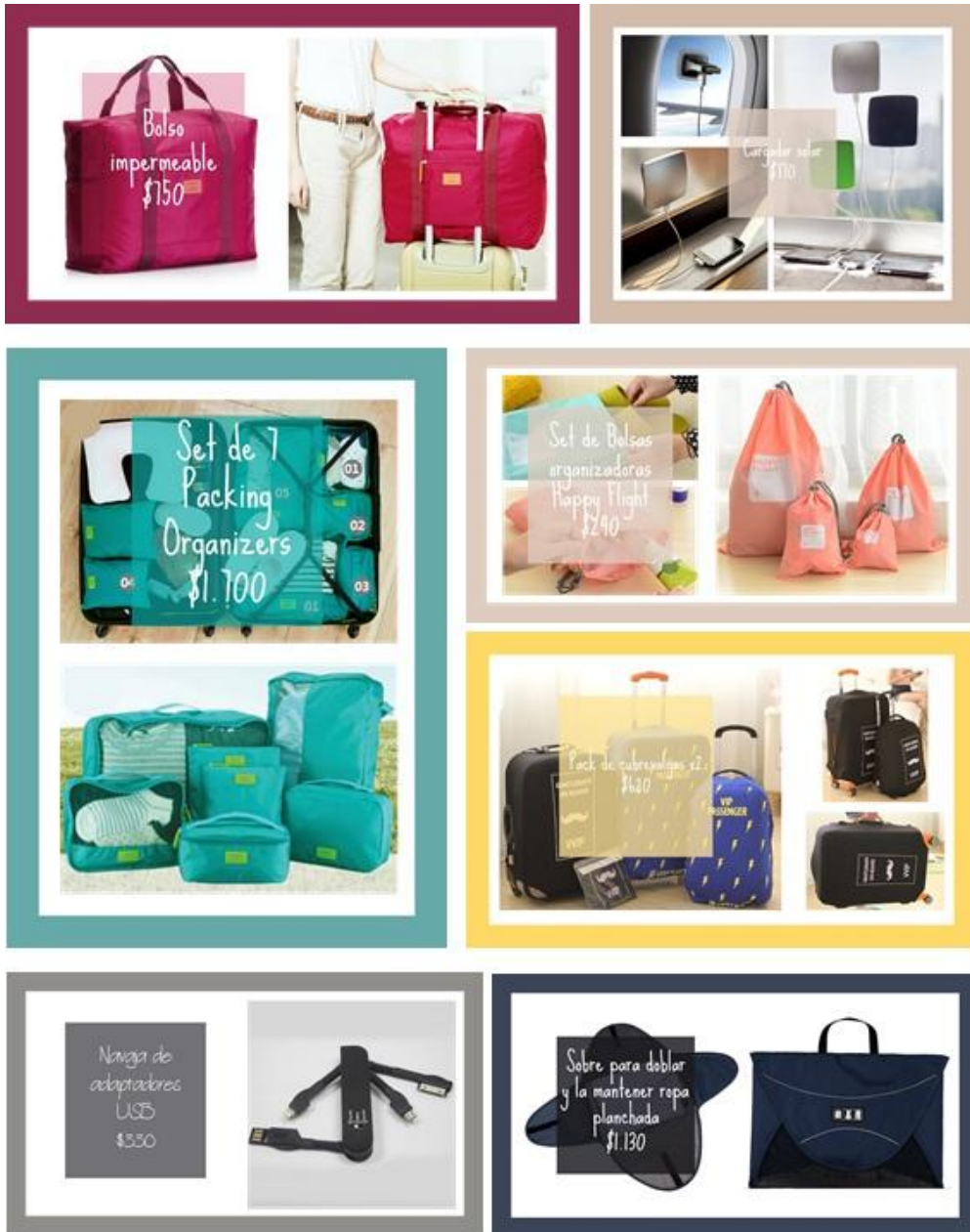
Esta etapa permitió conseguir los primeros seguidores y comenzar a construir un posicionamiento de “inteligente” y “cool” en la mente de los usuarios. Los *posts* fueron elaborados cuidando el aspecto estético y de diseño, con el fin de despertar el interés en este público.

4.2.2 Fase II: lanzamiento de productos

Se realizaron publicaciones de artículos *Smart* representativos de cada categoría, con su correspondiente precio real de venta solicitando a los *fans* a marcar “me gusta” en caso de estar interesados en comprar el artículo al precio indicado.

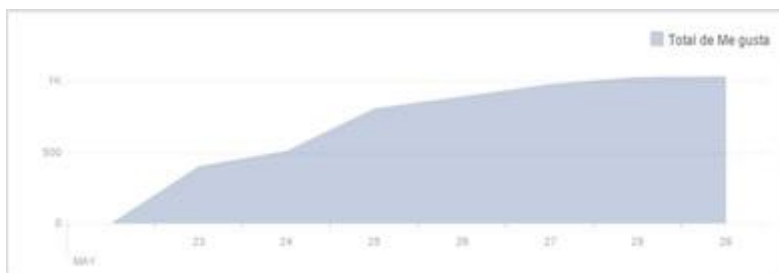
Algunos ejemplos de los artículos representativos de cada categoría publicados, fueron los siguientes:





Resultados obtenidos

El lanzamiento de la página se realizó a las 23 hs del día 22 de mayo y alcanzó al cabo de 7 días 1.098 fans con una inversión de \$70 por día en promoción.



Se promocionaron 26 productos durante dos semanas y los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Accesorios de viaje	Likes	Mensajes privados	Cantidad total de intenciones de compra(Qi)	Precio publicado (Pi)	Importe total de ventas (Pi x Qi)
Cubrevalijas	15	3	18	620	11.160
Sobre para doblar ropa	9		9	1.130	10.170
Cargadores portátiles <i>powerbank</i>	13	1	14	400	5.600
Plancha de ropa para viaje	8	5	13	400	5.200
Cargador solar con ventosa	26	2	28	770	21.560
Guía <i>Lonely Planet</i> Chile	8		8	1.800	14.400
Funda impermeable de celular	10		10	110	1.100
Bolsa de compresión	4		4	200	800
Bolsa para <i>bikini</i>	20		20	350	7.000
Sujetador de abrigo para cartera	11		11	250	2.750
<i>Necessaire</i> de ropa interior femenino	13		13	590	7.670
Organizador de cartera	9	1	10	490	4.900
Set de 7 <i>packing organizers</i>	29	2	31	1.700	52.700
Navaja de adaptadores USB	26	1	27	330	8.910
Set de bolsas <i>Happy Flight</i>	20	1	21	240	5.040
<i>Necessaire</i> para cosméticos	14		14	130	1.820
Balanza de viaje	25	1	26	450	11.700
Adaptador universal	25		25	730	18.250
<i>Necessaire</i> ropa interior hombre	10		10	550	5.500
Totales	295	17	312		196.230

Promedio intenciones de compra diarias = 312 / 15 días = 21
 Precio promedio ponderado de accesorios = 196.230 / 312 = 629

Equipaje	Me gusta	Mensajes privados	Cantidad total de intenciones de compra(Qi)	Precio publicado (Pi)	Importe total de ventas (Pi x Qi)
Bolso impermeable	20		20	750	15.000
Bolso plegable mediano	20		20	1.800	36.000
Bolso plegable grande	9	5	14	2.500	35.000
Mochila - cuna	16		16	1.200	19.200
Valija <i>vintage</i>	15	1	16	3.200	51.200
Morral	2		2	1.200	2.400
Totales	82	6	88		156.400

Promedio intenciones de compra diarias = 88 / 15 días = 6
 Precio promedio ponderado de accesorios = 156.400 / 88 = 1.777

Likes a la publicación en general 84
 (No fueron computados como intenciones de compra)

Adicionalmente se destaca que entre los mensajes recibidos uno de ellos corresponde a una integrante del departamento de marketing de *Jetmar*, en el que manifiesta el interés de parte de la empresa.



4.3 Encuestas de confirmación

Con el objetivo de confirmar distintos aspectos del plan de negocios, se realizó una encuesta con preguntas cerradas a través de *Google Docs* 303 personas con las características descritas en el apartado anterior. Los resultados obtenidos se resumen en la siguiente tabla:

¿Tenés pensado hacer un viaje al exterior en los próximos 12 meses?		¿Cuánto dinero destinás anualmente a la compra de accesorios para viaje en Uruguay (ver imágenes)?	
Si	91%	USD 0	50%
No	7%	USD 30	50%
Tal vez	0%	USD 50	0%
		más de USD 50	0%
Si la respuesta anterior es sí, ¿cuál es la región del destino?		¿Cuánto dinero destinás anualmente a la compra de artículos de equipaje en Uruguay (ver imágenes)?	
Asia	3%	USD 0	0%
Centroamérica	20%	USD 30	16%
Europa	27%	USD 50	0%
Norteamérica	26%	USD 100	24%
Oceanía	1%	más de USD 100	6%
Sudamérica	23%		
¿Cuál es el motivo del viaje?		Género	
Sólo Negocios	7%	Femenino	62%
Negocios y Turismo	2%	Masculino	38%
Turismo	92%		
¿Con qué frecuencia viajas?		¿Cuál es tu rango de edad?	
Menos de una vez al año	17%	Entre 20 y 30 años	43%
Una vez al año	58%	Entre 30 y 40 años	36%
Entre 2 y 3 veces al año	18%	Entre 40 y 50 años	14%
Más de 3 veces al años	7%	Entre 50 y 60 años	5%
		Más de 60 años	2%
¿Cuál de los siguientes perfiles te representa mejor?			
En general no necesito muchas cosas ya que cuento con la mayoría.	43%		
Me gusta tener todo lo necesario antes de irme. En el viaje no quiero perder tiempo comprando cosas.	41%		
No me importa demasiado tener todo lo necesario desde antes.	17%		
Resolviendo los inconvenientes sobre la marcha.			

A partir de los resultados de las encuestas se concluye que la mayoría de los encuestados son viajeros frecuentes; y que la mitad manifestó que no destina dinero a este rubro en forma recurrente, mientras que la otra mitad sí lo hace en distintas proporciones.

4.4 Workshop Lean Startup Machine

Se asistió a un *Workshop* los días 29, 30 y 31 de mayo, con el fin de “testear” la idea, mediante la aplicación de metodologías ágiles. A partir de las entrevistas realizadas a consumidores reales en Portones Shopping, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- No existe el perfil de consumidor “previsor”, las personas entrevistadas no manifestaron la necesidad de planificar cada detalle de su viaje de antemano.
- Las personas entrevistadas no necesitan un único punto de venta, ya que actualmente las grandes superficies como *shoppings* o supermercados cumplen con esta función.
- Las personas entrevistadas no están dispuestas a pagar un precio superior por un lugar que brinde información específica sobre qué llevar a cada destino en cada época del año.
- Las personas entrevistadas sí manifestaron ser organizadas, prefieren organizar su equipaje con anticipación y elaboran listas para no olvidar nada.
- Los artículos a comercializar representan una necesidad latente, pero una vez que son exhibidos, ésta se vuelve manifiesta y se despierta el interés de los consumidores.

Anexo 5 – Sistema de Valor

Dado que cada línea de negocios cuenta con distintas estructuras de costos de importación y márgenes, se plantean sistemas de valor en forma separada. Para la estimación se analizaron operaciones de comercio exterior de los principales importadores de cada una de las líneas, identificando en cada caso los componentes del costo que inciden en el precio de venta al público. Los márgenes de venta se obtienen en base a estimaciones que se detallan en la sección de cuantificación de mercado.

5.1 Equipaje

En este caso, los proveedores se apropian de un 28% de la creación de valor de esta línea de negocios. Las empresas de logística y aseguradoras se quedan con un 2% y la Aduana y terminales de carga con un 24%. El 46% restante del valor generado, sería apropiado por *Travel Shop*:



5.2 Accesorios de viaje

Para los accesorios de viaje, los proveedores se apropian de un 29% de la creación de valor de esta línea de negocios. Las empresas de logística y aseguradoras se quedan con un 1% y la Aduana y terminales de carga con un 10%. El 60% restante sería apropiado por *Travel Shop*:



5.3 Sistema de Valor Combinado

Tomando en cuenta los resultados anteriores se realiza un cálculo ponderado para obtener el sistema de valor combinado del mercado en su conjunto. Ambos sistemas fueron considerados en función de su peso relativo: accesorios *Smart* (28%) y equipaje *Smart* (72%).



	Producción	Logística Externa	Costos de Importación	Comercialización	Total	% de ventas totales por línea
Equipaje	28%	2%	24%	46%	100%	72%
Accesorios	26%	1%	13%	60%	100%	28%
Combinada	27%	2%	21%	50%	100%	100%

Anexo 6 – Catálogo de productos a comercializar

La oferta comprende, (pero no se limita a) los siguientes artículos, clasificados en:

- *“Smart luggage”*: contiene artículos de equipaje, tales como bolsos impermeables; cubre valijas impermeables; bolsos plegables; mochilas con cuna; bolsos con encastre para valija; y valijas, *carry-on*, mochilas, bolsos, carteras, morrales, todos ellos con colores y diseños especiales.
- *“TravelComfort”*: incluye artículos para el bienestar del viajero, tales como almohada de viaje con diferentes diseños (capucha, 2 en 1, inflable, espuma); antifaces; vasos y mates plegables de silicona; toallitas removedoras de manchas para la ropa; portacafé; mantas de diferentes colores, tamaños con diseños especiales; asiento sustituto para vuelos; máscara de ojos; zapatillas de avión; y costurero.
- *“PackingOrganizers”*: comprende organizadores de equipaje, tales como set de 7 *packingorganizers*; set de bolsas organizadoras *“Happy Flight”*; compartimientos para valija de diferentes tamaños y colores; sobres para mantener ropa planchada, bolsas para ropa interior y mojada; *nessesaire* portátil; sobres para guardar calzado; sets de comprensión para envasar al vacío; protectores para transportar botellas; estuches para el transporte de joyas; y estuches porta cosméticos.
- *“Electronics”*: artículos electrónicos, tales como adaptadores universales con diseños diferentes a los disponibles en el mercado; cargadores solares; mini balanza de viaje para valija; mini plancha de ropa; navaja de adaptadores USB; auriculares de diferentes modelos y colores; bancos de batería para dispositivos móviles de diferentes colores; mini parlantes inalámbricos; y protectores de *tablets* y celulares.
- *“Health&Wellnes”*: artículos de belleza y salud con un diseño funcional para viajes, tales como antifaz de gel anti-ojeras; medias de alta compresión para favorecer la circulación durante el vuelo; mini plancha de pelo; mini secador; sets de cremas orientadas a viaje (hidratación, anti-ojeras), homeopatía anti *Jetlag* y para mejorar la circulación; sets de cepillo y pasta de dientes; sets con artículos de afeitarse; pastilleros; cubre asiento de inodoros; y plantillas de gel especiales para caminar.
- *“TravelSecurity”*: artículos de seguridad innovadores tales como, sujetador de abrigo; candados y porta documentos de variados colores y diseños; cinturones y bufandas con compartimiento secreto para dinero; sobres para guardado de dinero en busto y pantorrillas; y billeteras que previenen des-magnetización de tarjetas.

Anexo 7 – Análisis de la intensidad competitiva ampliada de Porter

Se realizó el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter de la industria de equipamiento *Smart* para viajes:

1. La amenaza de ingreso de nuevos competidores es media-baja ya que si bien no existen otros competidores en el sector que puedan reaccionar agresivamente, las barreras de entrada a la industria son medias-bajas. Si bien el nivel de inversión requerido para ingresar al sector no es significativo, el desarrollo de la capacidad de seguir tendencias y de formar una red de proveedores chinos implica recorrer una curva de aprendizaje. Esto puede resultar costoso e inviable dado el tamaño del sector, desalentando nuevos ingresos.
2. El poder de negociación de clientes es bajo, dado que al tratarse de venta al consumidor final, todos los clientes tienen el mismo tamaño relativo y están lo suficientemente fragmentados como para no tener poder de negociación sobre las condiciones de compra. A su vez, su poder de negociación se ve disminuido al tratarse de productos diferenciados, que no pueden ser sustituidos por otros dentro del país.
3. La amenaza de productos sustitutos es media. Para el caso de accesorios para viaje la amenaza es media, ya que parte de los productos que la componen satisfacen necesidades que el viajero soluciona de otra forma (por ejemplo una persona puede empacar la ropa sucia en una bolsa de supermercado en lugar de una bolsa específica impermeable). En el caso de equipaje, la amenaza es baja ya que no hay demasiadas alternativas para satisfacer la necesidad en cuestión.
4. El poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que los productos son de baja complejidad técnica y esto hace que el costo de cambiar de proveedores sea bajo. Este factor se ve a su vez potenciado por la gran atonicidad de participantes.
5. La rivalidad de la competencia es baja ya que, al ser los primeros en llegar, no habría competidores en el sector. A su vez, el tamaño del sector no sería atractivo para nuevos competidores, una vez que éste ya esté ocupado por un negocio con un nivel de compromiso tal que apunta a ser líderes en el sector.

En base a lo expuesto anteriormente, se concluye que el sector de equipamiento *Smart* para viajes es atractivo, y al encontrarse muy poco desarrollado en nuestro país, será clave lograr ser los primeros en ingresar al mismo.

Anexo 8—Cuantificación del mercado y market share

8.1 Cuantificación del sector de equipamiento *Smart* para Viajes

	Costo CIF							
Equipaje y accesorios de viaje	4.868.091							
Otros artículos	21.743.380							
Operaciones de comercio exterior analizadas	26.611.471							
	Costo CIF	Costos de importación		Margen bruto promedio		Ventas totales		
Equipaje	3.774.823	35%	1.321.188	85%	4.331.609	9.427.620		
Accesorios de viaje	1.093.268	35%	382.644	150%	2.213.868	3.689.780		
Total equipaje y accesorios de viaje	4.868.091		1.703.832		6.545.477	13.117.400		
	Ventas totales	%						
Equipaje Smart	2.017.511	21,4%	(*)					
Resto del equipaje	7.410.110	78,6%						
Total Equipaje	9.427.620							
Accesorios para viaje Smart	789.613	21,4%	(*)					
Resto de los accesorios para viaje	2.900.167	78,6%						
Total accesorios para viaje	3.689.780							
	Ventas totales							
Equipaje Smart	2.017.511							
Accesorios para viaje Smart	789.613							
Total equipaje y accesorios de viaje smart	2.807.124							

(*) Criterio de discriminación del mercado Smart dentro del mercado genérico

	2014		2013		2014年與2013年比較 2014 vs 2013	
	千美元 US\$'000	銷售淨額 % of net sales	千美元 US\$'000	銷售淨額 % of net sales	增加(減少) 百分比 % Increase (decrease)	排除匯兌影響的 增加(減少)百分比 % Increase (decrease) excl. foreign currency effects
Net sales by brand: 按品牌劃分的銷售淨額:						
Samsonite 新秀麗	1,535,708	65.3%	1,413,703	69.4%	8.6%	10.2%
American Tourister	504,222	21.4%	429,309	21.1%	17.4%	19.0%
Speck ⁽¹⁾	91,565	3.9%	—	—	nm 無意義	nm 無意義
High Sierra	89,239	3.8%	72,007	3.5%	23.9%	24.9%
Hartmann	16,947	0.7%	15,481	0.8%	9.5%	10.3%
Gregory ⁽²⁾	12,613	0.5%	—	—	nm 無意義	nm 無意義
Other 其他 ⁽³⁾	100,413	4.4%	107,312	5.2%	(6.4)%	2.4%
Net sales 銷售淨額	2,350,707	100.0%	2,037,812	100.0%	15.4%	17.3%

8.2 Resumen de cuantificación de equipamiento *Smart* para Viajes



8.3 Validación de la razonabilidad de la cuantificación del sector equipamiento *Smart* para Viajes

8.3.1 Verificación de la cuantificación del sector equipamiento de viajes

Gasto anual en accesorios de viaje

% de los encuestados	USD anuales *	Gasto		
		anual (USD sin IVA)	Personas en P.O. **	Gasto total anual (USD)
50% de los encuestados	30	25	135.000	3.319.672
50% de los encuestados	-	-	135.000	-
			270.000	3.319.672

Gasto anual en equipaje

% de los encuestados	USD anuales *	Gasto		
		anual (USD sin IVA)	Personas en P.O. **	Gasto total anual (USD)
6% de los encuestados	150	123	16.200	1.991.803
24% de los encuestados	100	82	64.800	5.311.475
16% de los encuestados	30	25	43.200	1.062.295
54% de los encuestados	-	-	145.800	-
			270.000	8.365.574

(*) El gasto anual en cada rubro surge de las encuestas realizadas. Ver anexo 4.3

(**) Datos obtenidos mediante la herramienta de segmentación de *Facebook Power Editor*. Ver anexo 8.3.4.

8.3.2 Verificación de la cuantificación del sector equipamiento *Smart* para viajes

Gasto anual en accesorios de viaje

% de los encuestados	USD anuales *	Gasto anual (USD sin IVA)	Personas en P.O. **	Gasto total anual (USD)
50% de los encuestados	30	25	27.000	663.934
50% de los encuestados	-	-	27.000	-
			54.000	663.934

Gasto anual en equipaje

% de los encuestados	USD anuales *	Gasto anual (USD sin IVA)	Personas en P.O. **	Gasto total anual (USD)	Mercado Smart Total <u>2.337.049</u>
6% de los encuestados	150	123	3.240	398.361	
24% de los encuestados	100	82	12.960	1.062.295	
16% de los encuestados	30	25	8.640	212.459	
54% de los encuestados	-	-	29.160	-	
			54.000	1.673.115	

(*) El gasto anual en cada rubro surge de las encuestas realizadas. Ver anexo 4.3

(**) Datos obtenidos mediante la herramienta de segmentación de *Facebook Power Editor*. Ver anexo 8.3.4.

8.3.3 Resumen de la verificación de la cuantificación del sector

	Cuantificación oferta	Cuantificación demanda
Equipamiento de viajes	13.117.400	11.685.246
Equipamiento Smart para viajes	2.807.124	2.337.049

8.3.4 Públicos definidos en Power Editor



8.3.5 Validación del porcentaje utilizado para estimar la proporción de artículos Smart para viajes

	Cantidad	%
Personas intereadadas en viajes y diseño	54.000	20%
Personas interesadas en viajes	270.000	

Anexo 9- Análisis de la Competencia

Para evaluar la posición de *Travel Shop* frente a la competencia, se realizaron los siguientes pasos:

9.1 Clasificación

Se realizó una identificación de todos los competidores potenciales, clasificándolos de la siguiente manera: *Duty free shops* o tiendas de frontera; sitios de venta online para compras en el exterior tales como *Amazon, Ebay, Aliexpress*, entre otros; sitios locales de venta online, como por ejemplo Mercado libre, *Ulala, Wanna y Tienda Mía*; tiendas locales que podrían reaccionar ante la presencia de *Travel Shop* en el mercado, como por ejemplo *Doite, Samsonitey Motociclo Sports*.

9.2 Análisis por características

Se consideró cada empresa por separado y se realizó un análisis detallado de cada una, en función de las siguientes características diferenciales en el negocio: diseño, que abarca la estética y experiencia sensorial de los productos comercializados; funcionalidad, que refiere el grado de usabilidad de los productos; especificidad y personalización en el rubro viajes; volúmenes de ventas, que refiere a la escala; accesibilidad, que refiere a qué tan disponible está el canal para el consumidor objetivo; y precio, en base a los niveles de precio de venta al público.

A continuación se presenta cada categoría analizada en función de estas 5 variables:

9.2.1 *Duty free shops*: Tienen un alto posicionamiento en la mente del consumidor por el peso de las marcas que comercializan. Los productos se distinguen más por su funcionalidad que por su diseño. El nivel de especificidad en el rubro es alto y la variedad de productos es mediapero con altos volúmenes de ventas. Como puntos débiles podemos destacar que su accesibilidad es relativamente media ya que abarca sólo a los usuarios que cruzan fronteras y que no necesitan los artículos antes de irse de viaje. Los precios son medios-altos pero en general vistos como convenientes por el público objetivo.

9.2.2 Sitios de venta *online* para compras en el exterior

- ***Amazon*:** canal de comercialización *online* radicado en Estados Unidos disponible para decenas de países del mundo. Se caracteriza por su grado de personalización ya que cuenta con un sistema de inteligencia de conocimiento del consumidor el cual sugiere artículos en función de comportamientos y adquisiciones previas. Tiene un alto posicionamiento ya que cuenta con productos de calidad que son ranqueados por los propios consumidores. En una oferta muy amplia de todo tipo de productos, se puede encontrar una variedad media de artículos para viaje y estos en general tienen alto contenido de diseño y funcionalidad. Su accesibilidad es media desde el punto de vista de Uruguay ya que se encuentra en vigencia un régimen especial, bajo el cual el comprador necesita contar con una tarjeta de crédito internacional emitida a su nombre, y sólo puede realizar 5 compras al año por un máximo de USD 200 o 20 kg. Dependiendo de los productos, estos se envían a través de un *Courier* y la demora lleva entre 10 y 20 días. Tiene volúmenes de ventas de nivel medio en Uruguay. Los precios de los productos se ubican en una posición intermedia y en general son más convenientes que en plaza.

- **Ebay:** canal de comercialización *online* que ofrece una amplia variedad de productos a precios bajos. Su posicionamiento es medio ya que los productos comercializados no se caracterizan por su buena calidad. El nivel de especificidad en viajes es bajo pero se pueden encontrar productos puntuales con diseño y funcionalidad. Su nivel de accesibilidad se encuentra en nivel medio por las limitaciones de nuestro país en cuanto a ingreso de productos según lo explicado en el punto anterior.
- **Aliexpress:** canal de comercialización *online* mayoritariamente de proveedores chinos, que ofrece productos de todo tipo a precios bajos. Su posicionamiento es bajo ya que los productos de origen chino se asocian con calidad baja a pesar de que se pueden encontrar diseños atractivos y proveedores de buena calidad. El nivel de especificidad en viajes es bajo pero se puede cuenta con productos de diseño y funcionalidad media. Su nivel de accesibilidad se encuentra en nivel bajo por las limitaciones de nuestro país en cuanto a ingreso de productos según lo explicado en el primer punto y además los plazos de envío y entrega se sitúan entre los 20 y 60 días.

9.2.3 Sitios locales de venta *online*

- **Mercadolibre:** se trata de un canal de comercialización *online* de vendedores independientes de todo tipo. El precio de los productos se ubica en un nivel intermedio respecto a los precios del mercado ya que generalmente se encuentran mejores precios que en plaza. No se especializa en el rubro viajes. Los volúmenes de ventas son altos. La entrega del producto se pacta con el vendedor. La accesibilidad es alta ya que cualquiera puede comprar por esta vía y no hay límites de ningún tipo en la cantidad de compras.

Dentro de esta categoría también se consideraron *Ulala, Wanna* y Tienda Mía por tratarse de canales de venta online, sin embargo, dado que no cuentan con oferta específica para viajes, no se realizó un análisis profundo de los mismos pero sí se recomienda monitorear estos sitios ocasionalmente.

9.2.4 Tiendas físicas de venta al público

- **Doite:** ubicada en centros comerciales y con venta *online* disponible. Construyó una marca local (*Zenit*) a partir de productos importados de china. Comercializa equipaje, artículos de viaje y principalmente de camping. La variedad de artículos para viaje es media-alta y el grado de diseño y funcionalidad son medios. Trabaja a gran escala y su accesibilidad es alta. El precio de los productos es intermedio y tienen un nivel de personalización bajo.
- **Samsonite:** la marca internacional opera a través de un importador exclusivo, el cual distribuye a tiendas minoristas, quienes se encargan de la venta directa al cliente en centros comerciales. La variedad y especificidad de artículos para viaje es alta y su diseño se orienta al lujo y a la funcionalidad. La escala del negocio en Uruguay es media y su accesibilidad es media. Su posicionamiento es alto y el precio es alto.
- Mis Petates: es una tienda con presencia física y *online* que comercializa artículos novedosos de varios rubros sin contar con una marca propia. La especificidad en el rubro viajes es baja y el grado de diseño y funcionalidad es alto. El nivel de accesibilidad es alto ya que cuenta con

dos locales físicos y una tienda *online* con envíos a todo el país. Su nivel de precios es alto y su posicionamiento también es alto y se encuentra fuertemente asociado a diseño.

- **Motociclo Sports:** tienda física multimarca orientada a deportes que cuenta con una sección orientada a Viajes. Los productos se destacan más por su funcionalidad que por diseño y se asocian más al rubro deportes que a viajes. Cuenta con 8 sucursales en todo el país, de las cuales 3 se encuentran en Montevideo. Tiene venta *online* disponible por lo cual podemos decir que su accesibilidad es media-alta. Sus precios se ubican en un nivel medio. Opera en gran escala y sus volúmenes de venta son altos.

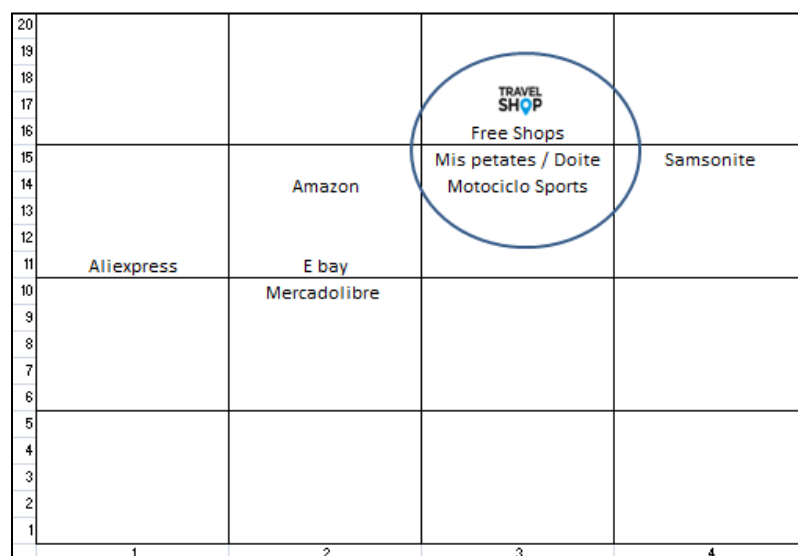
9.3 Comparación de competidores utilizando Reloj estratégico

La siguiente tabla resume la evaluación realizada en el apartado anterior. Para cada empresa, se tomaron las distintas variables y se le asignó un puntaje del 1 al 4 a cada una tomando 1 como bajo y 4 como alto. En cuanto al precio, se le asignó a cada empresa un valor del 1 al 4, tomando 1 como bajo y 4 como alto:

	Diseño	Funcionalidad	Especificidad y personalización	Volumenes de ventas	Accesibilidad	Total	Precio
Travel Shop	4	4	4	1	4	17	3
Free shops	3	4	3	4	2	16	3
Amazon	4	4	2	2	2	14	2
Doite	2	2	3	4	4	15	3
Samsonite	3	4	4	2	2	15	4
Mis petates	4	4	2	1	4	15	3
Motociclo Sports	2	3	2	3	4	14	3
Ebay	3	3	1	2	2	11	2
Aliexpress	3	2	2	2	2	11	1
Mercadolibre	1	2	1	3	3	10	2

En función de las evaluaciones, se agruparon las distintas características diferenciales y se sumaron sus puntajes. El puntaje total corresponde al grado de diferenciación de cada competidor. Cabe mencionar que las calificaciones surgen de un análisis interno del equipo.

En base a esta clasificación, se procedió a ubicar a todas las empresas en la matriz del reloj estratégico para visualizar la ubicación de cada una respecto a *Travel Shop* y así poder decidir la forma de competir en el mercado:



Anexo 10- Comportamiento del cliente y perfil según niveles.

En base a la *fan page*, se realizó un análisis de los perfiles de los *fans* que realizaron más interacciones en la misma, con el fin de conocer sus preferencias, estilos de vida y procesos de compra, obteniendo los siguientes hallazgos:

Cientes	Repetición Me gusta	Profesión	Rango de edad	Círculo	Familia e hijos	Fotos de viajes	Destino	Características de otras <i>fan pages</i> a la que es <i>fan</i>
Ciente 1	9	Abogada	35-40	Clase media alta	Pareja y 2 hijos	NO	-	Murga, partido político
Ciente 2	8	Relacionado con diseño	25-30	Clase media alta	Soltera	SI	México, Perú	Diseño de interiores y ropa
Ciente 3	8	No presenta información	35-40	Clase media alta	Casada y un hijo	SI	Italia, Croacia	Diseño de interiores y ropa
Ciente 4	7	RRHH	25-30	Clase media alta	Soltera	NO	-	-
Ciente 5	7	No presenta información	40-45	Clase media alta.	Pareja y 3 hijos	SI	Disney	Hoteles premium, disney, tarjetas de crédito, despegar
Ciente 6	7	No presenta información	30-35	Clase media alta	Casada	NO	-	Tiendas de decoración
Ciente 7	6	No presenta información	50-60	-	Casada	SI	Desierto	-
Ciente 8	6	No presenta información	-	-	No presenta información	SI	Reino Unido, Bilbao	Mafalda
Ciente 9	6	Psicóloga en Programa de Acogimiento Familiar	35	Clase media	Comprometida	SI	Uruguay (Punta del Este, Punta Ballena, Piriápolis, Colonia), Delta del Tigre Argentina	-
Ciente 10	5	Estudiante	15-18	Clase media alta	Vive con sus padres	SI	México, EEUU, Europa	Agencias de viaje o <i>fan pages</i> relacionadas con viajes
Ciente 11	5	No presenta información	35-38	Clase media alta	En Pareja con 2 hijos	NO	-	Diseño de interiores y ropa
Ciente 12	5	Auxiliar de enfermería	30-35	Clase media baja	En pareja con un hijo	SI	Brasil	Diseño de interiores, ropa y zapatos
Ciente 13	4	No presenta información	25-30	Clase media alta	En pareja	SI	Europa y Asia	Diseño de ropa y zapatos
Ciente 14	Mensajes Privados	Estudiante de Derecho en la UM	25-30	Clase Alta	En pareja pero se está por casar	SI	Europa y Cancún	Diseño de ropa y zapatos
Ciente 15	Mensajes Privados	Licenciada en comunicación en Jetmar	20-23	Clase media	Pareja	SI	Europa	Diseño de ropa y zapatos
Ciente 16	Mensajes Privados	Nutricionista	20-25	Clase media	Pareja	NO	-	Diseño de ropa
Ciente 17	Mensajes Privados	Trabaja en Flexineb Uruguay	20-25	Clase Media	Pareja	SI	Europa	Decoración de interiores

Del análisis efectuado, se identificó que los fans que presentan mayor interés en el negocio se caracterizan por:

- 1) Ser mujeres
- 2) Tener entre 15 y 40 años en promedio y ser de clase media alta.
- 3) Haber realizado varios viajes, y tener gran interés en la temática.

- 4) Tener sensibilidad por el diseño y la estética, dado que la mayoría de las *fans* analizadas también lo eran de *fan pages* de indumentaria, zapatos y accesorios de diseño, tiendas de decoración de interiores, artículos de decoración del hogar, entre otras.

A su vez, dichas características son coherentes con los resultados en el resto del trabajo de campo, dado que en el caso de las 303 encuestas y de las más de veinte entrevistas en profundidad realizadas se obtuvo:

- 1) Un 62% de los encuestados (188 personas) fueron mujeres y un 38% fueron hombres (115 personas).
- 2) Un 78% del total de encuestados tienen entre 15 y 40 años.
- 3) Un 84% de los encuestados viaja de una a tres veces al año o más, y un 91% manifestó que viajará en los próximos 12 meses. A su vez, un 92% de los encuestados manifestó que el motivo de su viaje era por turismo, incluyendo dentro de esta categoría visita a familiares, aventura, deportes, lunas de miel, entre otros.
- 4) La mayor parte de los entrevistados mostraron interés por los productos luego de que fueron exhibidos, antes de ello no manifestaron la necesidad de tenerlos.

De este modo, se concluye que el perfil del consumidor al que apuntará el negocio se compone de personas caracterizadas por:

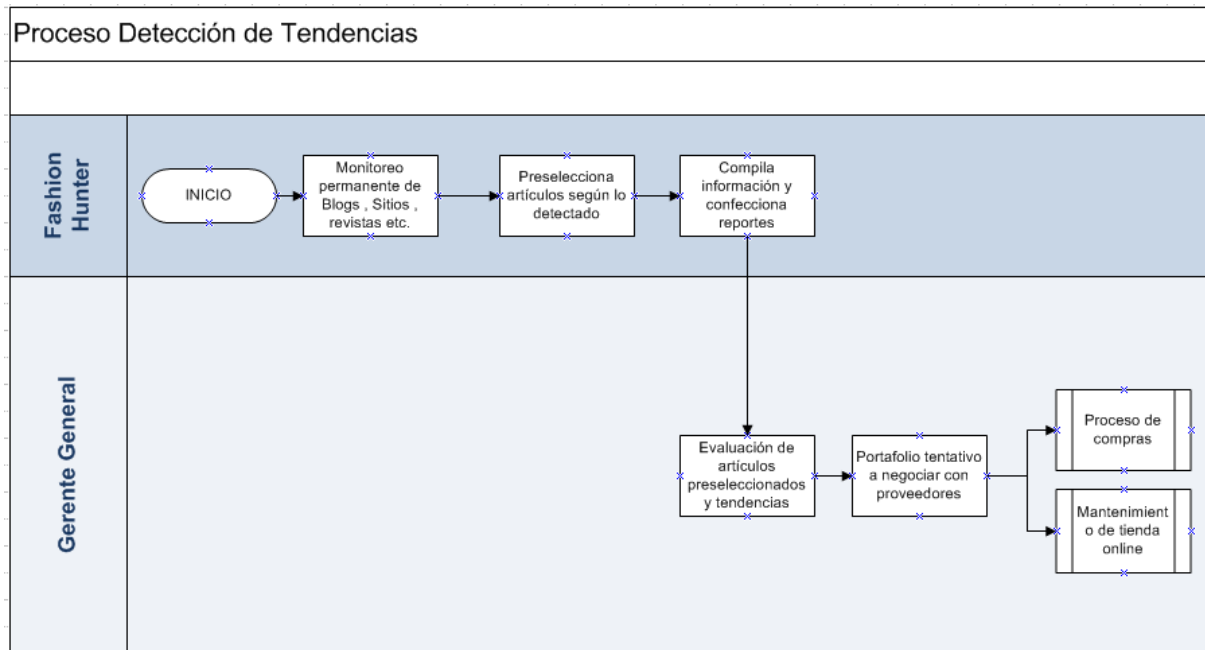
- 1) Tener entre 15 y 40 años, y pertenecer a una clase media-alta
- 2) Valorar la experiencia de viajar
- 3) Tener alta sensibilidad por la estética y el diseño, e interés en proyectar una imagen de viajero inteligente y *cool* a sus grupos de afinidad.
- 4) Tener interés en *e-commerce*

Cabe aclarar que el perfil de consumidor objetivo no se compone únicamente por mujeres, a pesar de los resultados de la *fan page*. Se buscó no restringir el público objetivo, considerando que la visualización y compra de artículos a través de *fan pages* está más asociado a comportamientos femeninos y a sus salidas tipo *shopping*.

Anexo 11- Diagrama de Flujo de los procesos de negocio a nivel macro

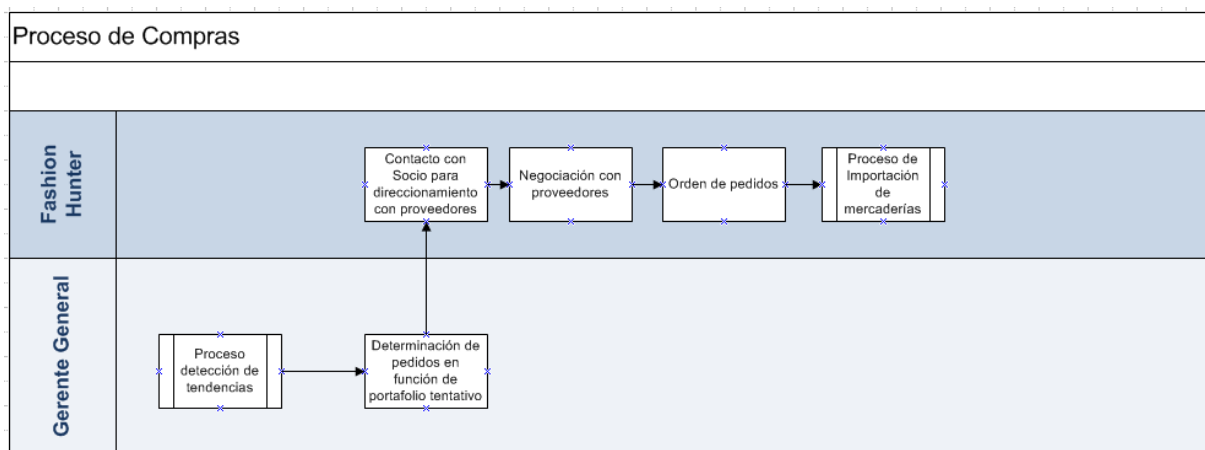
11.1 Marketing y Publicidad

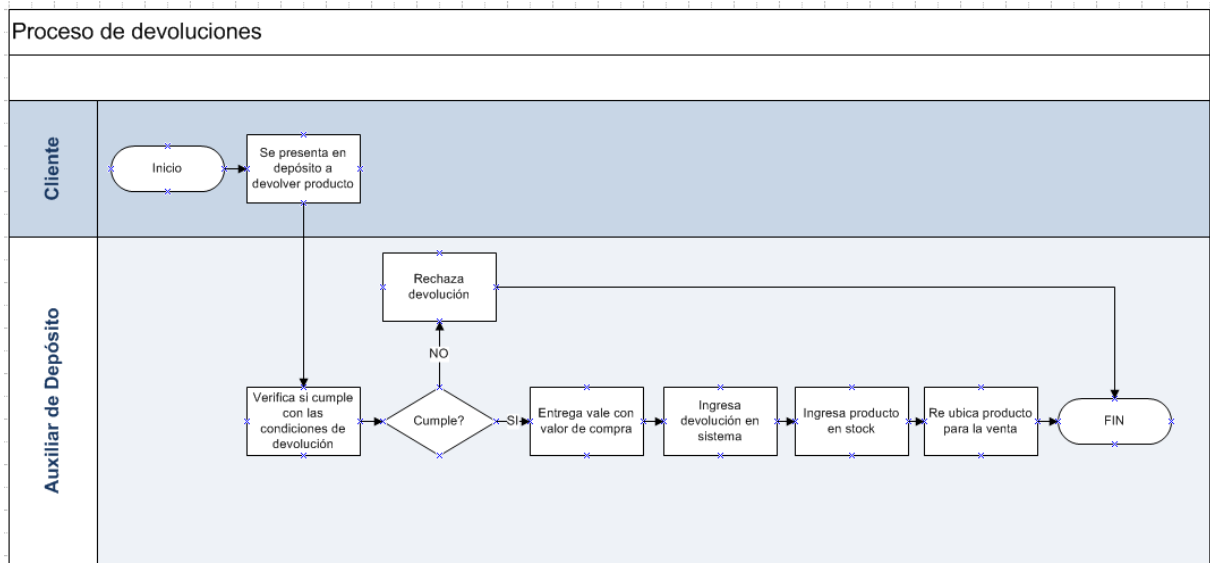
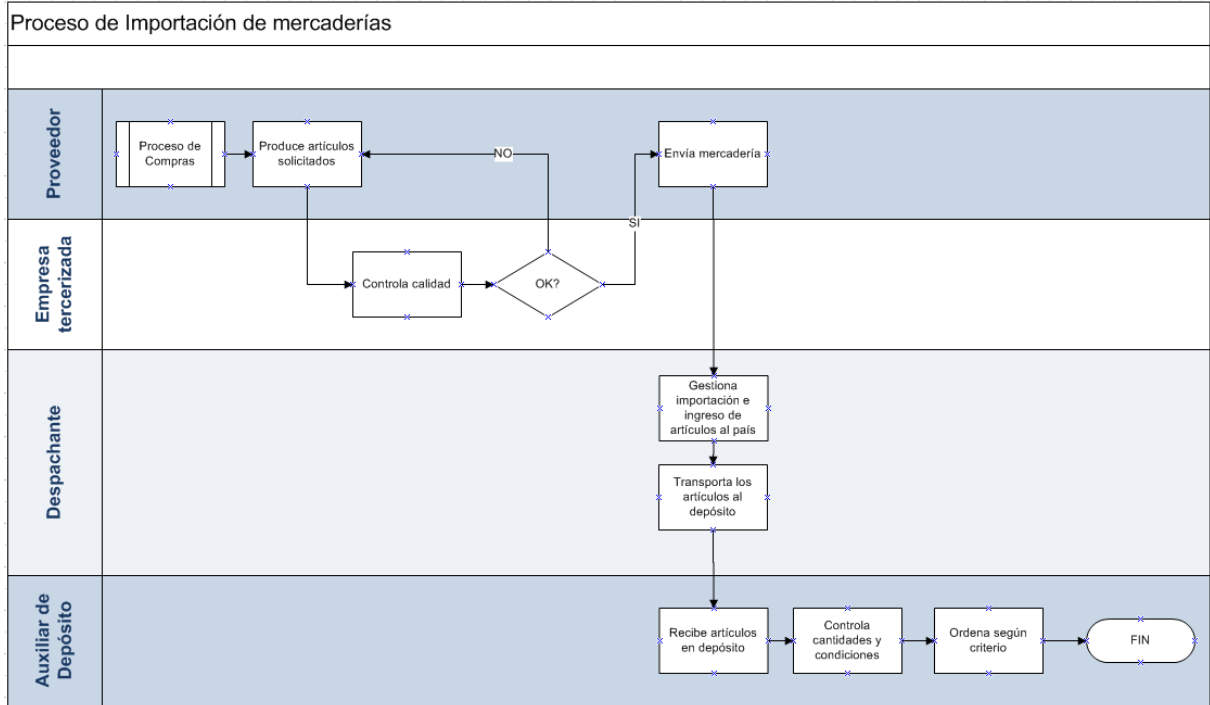
Se detalla a continuación el diagrama de flujo del proceso Detección de Tendencias:



11.2 Logística

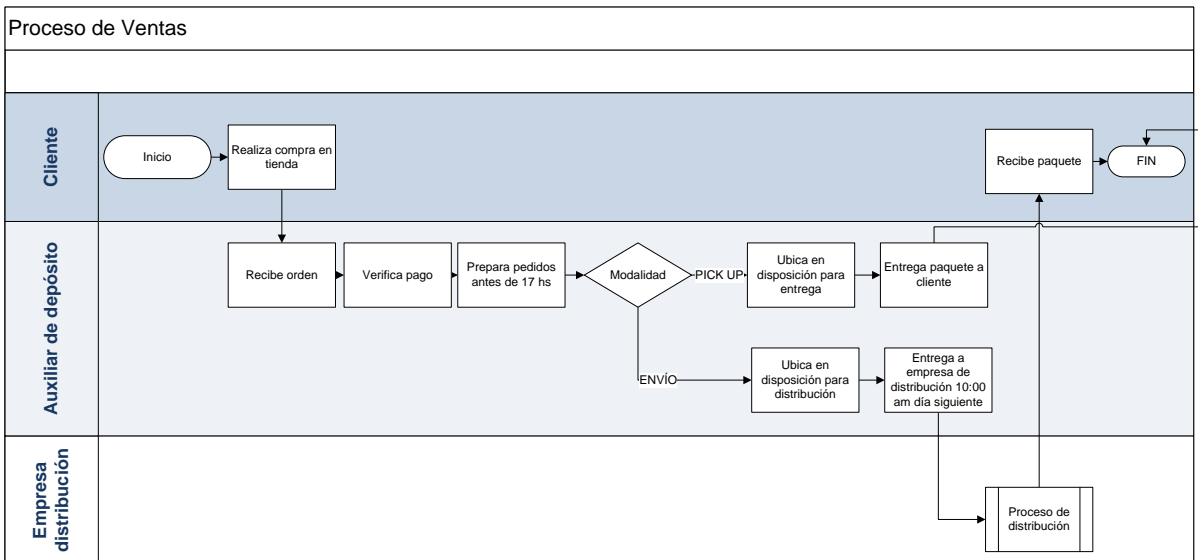
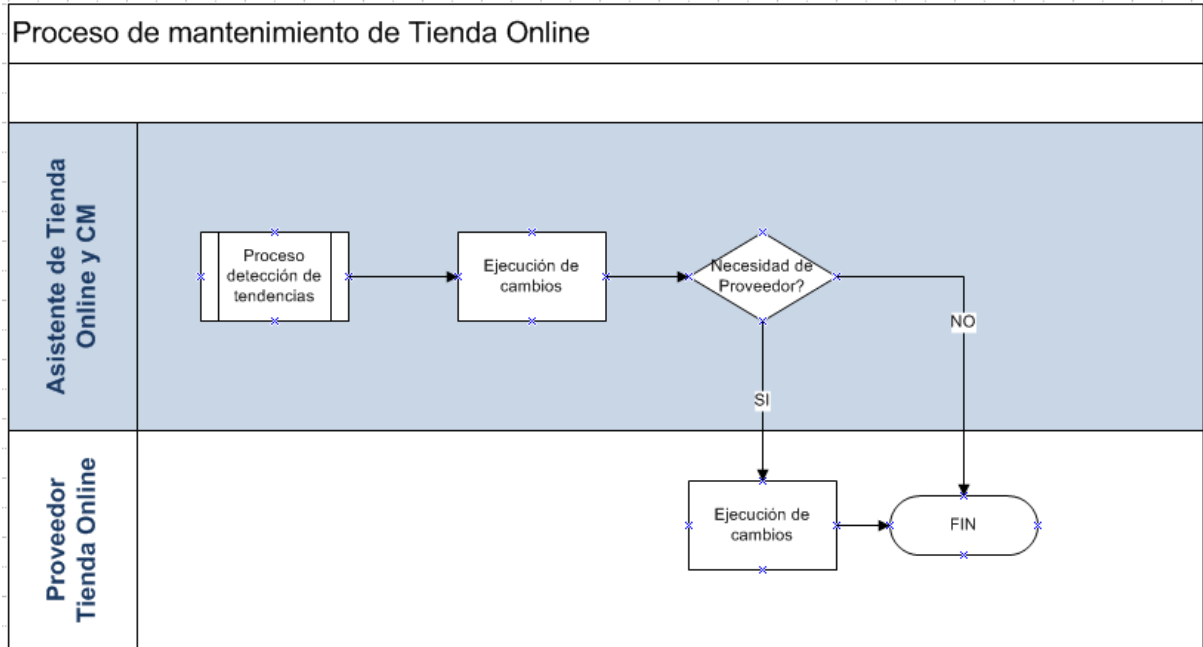
Se detallan a continuación los diagramas de flujo del proceso de Compras, Importación de mercaderías y Gestión de devoluciones:





11.3 Comercialización

Se detalla a continuación el diagrama de flujo del proceso de Ventas y Mantenimiento de Tienda Online:



Anexo 12- Tareas específicas para la implementación

12.1 Actividades de Marketing y Publicidad

12.1.1 Actores involucrados en la construcción de marca y publicidad

Las actividades mencionadas estarán a cargo de la agencia de marketing digital, *Wasabi*, la cual contará con los siguientes participantes: Director Estratégico, que será quien se encarga del diseño y monitoreo del proyecto; Encargado de difusión o *media planner*, será el responsable de planificar la inversión por plataforma; Ejecutivo de Cuentas o *Project Leader*, es quien mantendrá el contacto directo con *Travel Shop*; Diseñador Gráfico, será el responsable por la estética, diseños e ilustraciones; y Programador, que desarrollará los códigos necesarios para la implementación de la tecnología.

12.1.2 Tareas a realizar para el desarrollo de marca

Las tareas a realizar para la construcción de una marca sólida y el manejo de la misma serán las siguientes:

- Manual de identidad verbal, que consistirá en la definición, relato y voz de la marca.
- Manual de identidad visual, que incluye el diseño del logotipo, manual de uso, tarjetas personales y firma del mail.
- Medición de reputación *online*, que consistirá en la investigación de la reputación online actual de la competencia y de *Travel Shop* frente a los usuarios,
- Armado de un Plan de contingencia en caso de crisis *online*.

12.1.3 Tareas a realizar para las campañas publicitarias

Las campañas publicitarias serán efectuadas por la agencia la cual asesorará a *Travel Shop* respecto de la inversión en medios a realizar, en base a los objetivos definidos para cada campaña.

12.2 Actividades de Comercialización

12.2.1 Características de la tienda *online*

12.2.1.1 Exposición de productos

Todos los productos mostrarán la puntuación de los clientes, una descripción del artículo, sus variaciones en colores y tamaños, su funcionalidad y explicación de cómo utilizarlo. En algunos casos se exhibirán videos explicativos o dibujos con ejemplos de uso. En todos los casos se mostrarán detalles de las medidas exactas y su peso. La calidad de los materiales podrá ser visualizada con la herramienta "lupa" que consiste en un cursor especial que acerca la fotografía donde se posiciona.

12.2.1.2 Interactividad con usuarios y clientes

La tienda contará con un *Blog* en el cual los usuarios y clientes podrán dejar sus comentarios y consultas. Podrán comentar los productos disponibles y puntuarlos según sus experiencias. Se contará con un sistema de *Chat online* integrado con atención personalizada todos los días de la

semana entre las 9:00 y las 18:00 horas. Fuera de estos horarios, los mensajes serán recibidos en una casilla de correo diseñada para tal fin y los mensajes serán respondidos dentro de las 24 horas siguientes.

12.2.2 Procesos detallados

12.2.2.1 Proceso detallado de Compra

Para comprar un producto, el usuario deberá seleccionar el botón “Agregar al carrito” y el mismo se cargará en una sección especial de su sesión. No será necesario estar registrado para comprar. Al finalizar las compras, el usuario será guiado al carrito donde se le mostrarán todos los artículos seleccionados, su precio y el costo de envío correspondiente. Al avanzar, se le solicitará modalidad de entrega que podrá ser del tipo *pick up* con retiro en depósito o envío a domicilio en cuyo caso se solicitará la dirección y horario de envío. En la siguiente pantalla se ofrecerán los distintos medios de pago disponibles que serán tarjeta de crédito, Redes de Cobranza o débito en cuenta. Al finalizar el proceso el sistema desplegará un mensaje de confirmación donde figurarán los detalles de la orden. Este mensaje será enviado automáticamente a la dirección de correo del usuario.

12.2.2.2 Proceso detallado de recepción y armado de pedidos

Los pedidos recibidos en la tienda online serán dirigidos automáticamente al depósito, donde serán recibidos por el auxiliar de depósito (AD) en forma de listado detallado. El AD deberá verificar para cada pedido las siguientes características: número de orden, código de producto, color, tamaño, cantidad, medio de pago seleccionado y si ya fue concretado.

Todos los artículos serán empacados en bolsas de papel reciclado con el logo de la empresa. El empaque para regalo consistirá en una bolsa especial con dedicatoria y tarjeta de cambio. El empaque tradicional será enviado con factura detallada la cual deberá ser presentada en caso de querer devolver o cambiar el producto. Cada paquete se identificará por su número de orden y tendrá claramente identificada la dirección de envío y el horario de entrega. La clasificación, preparación y el empaque de los pedidos deberá quedar finalizado diariamente a las 17:00 hs.

Para el caso de la modalidad *pick up*, los clientes se presentarán a retirar sus pedidos al día siguiente de abonada la compra. El sistema enviará un correo electrónico automáticamente notificando al cliente que puede presentarse a retirar su pedido al día siguiente entre las 9:00 y las 17 hs. Las compras serán entregadas contra presentación de orden impresa. El *voucher* se genera automáticamente al realizar la compra en la tienda *Online*. Se controlan los datos del pedido y se entrega el paquete al cliente junto con la factura. Finalmente, el AD ingresa la entrega en el sistema.

Si se trata de la modalidad de entrega a domicilio, el envío se tercerizará con una empresa especializada. Esta empresa se presentará en el depósito diariamente a las 10:00 am y retirará todos los pedidos del día anterior. La entrega será controlada por el AD en el sistema donde marcará los paquetes entregados. A la vez se imprimirá un listado que será firmado por la empresa de distribución, en señal de recepción. La empresa de distribución realizará el reparto de los paquetes en los horarios solicitados según cada pedido. Al final de cada día enviará reporte detallado de todas las entregas concretadas y no concretadas. Las entregas no concretadas serán entregadas al siguiente día hábil en el mismo horario indicado por el cliente.

Anexo 13 – Selección de proveedores

Categoría	Servicio	Proveedor	Costo	Selección
Distribución	Distribución de paquetes a clientes	Maxima entrega	\$195 por hora	
		UES Servicios Postales	\$150 por paquete	
		ITAPI Transportes y SL	\$80 por paquete	✓
Cobranza	Gestión de cobranza	VISA	2,5% por cobranza con débito y 4% por cobranza con crédito.	✓
	Gestión de cobranza	Abitab	\$ 4.600 por mes hasta 115 operaciones + \$40 por operación adicional	✓
Logística	Control de calidad en origen	In Trade	USD 850 por embarque	✓
	Despachante	Correa Despachante	1,5% del valor CIF	✓
	Recuentos físicos	KMF Consultores	\$ 7.000* por recuento / USD 1.620 anuales	✓
Selección	Pasajes a China	Skyscanner.com	USD 2.518 por pasaje	✓
	Alojamiento en China	Booking.com	USD 550 por 7 noches	✓
Promoción y ventas	Agencia de Publicidad - Gestión de canales digitales y posicionamiento online en buscadores	Wasabi	USD 3.900 por posicionamiento inicial (6 meses continuos) y USD 1.950 por tres revisiones al año en los años posteriores	✓
		On Mango	USD 11.000 anuales	
	Agencia de Publicidad - Mantenimiento de marca	Wasabi	Inversión recomendada en medios USD 18.000 por año + 20% de honorario por elaboración de contenido digital (USD 3.600)	✓
		Wzgaoxin	USD 0,47 por bolsa	✓
	Packaging	Factory Promocionales	\$ 25,6 por bolsa	
		Mantenimiento de tienda online	Análoga	5% de las ventas brutas
		Agile Works	USD 2.400 anuales	✓
Gastos generales	Alquiler Depósito	Alquiler de Depósito en Joaquín Requena	\$ 8.000* por mes / USD 3.429	✓
	Alquiler de oficina	Alquiler de oficina compartida en 18 de Julio + Gastos comunes	\$ 9.500* + \$ 3.700* por mes / USD 4.071 anuales + USD 1.586 anuales	✓
	Servicio de Alarma	Securitas	\$1.250* por mes / USD 536 anuales	✓
	Seguro de la oficina	Mapfre	USD 594 por año	✓
	Seguro del depósito	Mapfre	USD 594 por año	✓
	Sueldos y leyes sociales	Buscojobs y simulador BPS	\$U 1.991.602* anuales / USD 71.129 anuales	✓
Inversión inicial	Desarrollo de Tienda Online	Análoga	USD 10.000 (licencia) + USD 8.000 (customización)	
		Agile Works	USD 5.000 (tienda premium)	✓
	Agencia de Publicidad - Desarrollo de identidad de marca y promoción	On Mango	USD 5.000	
		Wasabi	USD 8.600	✓
	Estanterías metálicas para acondicionamiento de depósito	Mecalux Uruguay	USD 2.500	✓
		Prontometal	USD 7.500	
	Mobiliario de Oficina	Ufficio	USD 2.071	✓
		Prontometal	USD 2.600	
	Mobiliario de depósito	Ufficio	USD 1.000	✓
	Equipos informáticos	Zona Laptop	USD 439 por unidad	✓
Impresoras láser	HLC	USD 254 por unidad	✓	

* A los efectos del flujo de fondos los valores en pesos uruguayos se ajustan anualmente de acuerdo al IPC.

Anexo 14 - Matriz de Riesgos

Riesgo	Descripción	Consecuencia	Monitoreo del riesgo	Medidas preventivas/ paliativas (EX ANTE)	Controlable/ No controlable	Plan de contingencia en caso de ocurrencia (EX POST)	
FINANCIEROS							
1	Descalce entre la variación de la inflación y del tipo de cambio	Pérdidas financieras por descalce entre la variación de la inflación y el tipo de cambio, derivadas de cambios en la estructura de costos en pesos.	Pérdidas financieras	- Análisis de proyecciones financieras - Monitoreo de la estructura de costos, y de la influencia que tiene sobre la misma el descalce entre la evolución de la inflación y del tipo de cambio.	Mantenimiento de la estructura de costos proyectada de la empresa.	Controlable	Desvinculación de personal y automatización de procesos.
2	Crisis económica	Una crisis económica impactaría directamente en el comportamiento de los consumidores objetivo ya que al contraerse sus presupuestos, las primeras compras a las que se renuncia son las de bienes de necesidad secundaria. Por lo tanto, una crisis económica podría generar una contracción de la demanda.	Contracción del <i>Market Share</i>	Análisis de proyecciones financieras y evolución de la moneda por parte de los administradores del negocio.	- Desarrollo de una imagen de marca fuerte que permita lograr la fidelidad de los clientes, al involucrarse tanto racional como emocionalmente con la misma. - Análisis continuo del comportamiento de clientes, detección de otras necesidades asociadas y reenfocos de productos.	No controlable	- Incorporación de nuevas líneas de productos orientadas a otro tipo de necesidades más básicas, y al turismo interno. - Reenfoco hacia otros rubros (ejemplo, regalos) - Exportación de productos a otros países que no se encuentren afectados por la crisis económica.
3	Reacción de la competencia	Al verse amenazados por la aparición de la marca <i>Travel Shop</i> , los competidores podrían reaccionar en consecuencia lanzando líneas específicas para viajes en su infraestructura ya establecida o generando campañas de publicidad agresivas.	Contracción del <i>Market Share</i>	Monitoreo semanal de la competencia	- Construcción de una marca fuerte. - Lanzamiento masivo con sólida presencia en los medios que permita posicionarse rápidamente en la mente de los clientes objetivo. - Inversión permanente en el cuidado y reforzamiento de la marca. - Construir relaciones de largo plazo con los clientes - Atención especial en el cuidado de la calidad y diseño de los productos. Comités de compras enfocados en estas características.	No controlable	- Campañas especiales de marketing. - Promociones y descuentos
OPERATIVOS							
4	Desvinculación del <i>fashion hunter</i>	Desvinculación del <i>fashion hunter</i> .	Pérdida de <i>know how</i> y/o debilitamiento de vínculos con proveedores.	Realizar un seguimiento a su trabajo, y monitorear el grado de motivación al realizarlo.	- Incorporación a la empresa de la <i>FH</i> como socia. - Monitoreo del mercado perfiles similares. - Aprender de la <i>FH</i> y mantener relación directa con los proveedores, pudiendo así prescindir de su intervención.	Controlable	- Sustitución de la figura actual por una nueva con perfil similar y costeadando la totalidad de los viajes. - Contratar servicio con una empresa de <i>Trading</i> .
5	Desvinculación de proveedores clave	Desvinculación de proveedores clave por razones externas a la empresa o por no encontrar acuerdo en negociaciones.	Dificultades en abastecimiento de stock	- Construir relaciones de largo plazo con los proveedores clave. - Monitoreo de la situación financiera con proveedores.	- Mantenimiento de buenas relaciones con proveedores. - Visitas periódicas a ferias para acercarse a una mayor variedad de proveedores. - Contar con proveedores alternativos	Controlable	- Cambiar de proveedor
6	Incumplimientos de plazos de parte de los proveedores	Atrasos en entrega de pedidos.	- Incumplimientos con pedidos de clientes. - Falta de stock para cumplir con los pedidos.	Acuerdos de niveles de servicio monitoreados semanalmente	- Contar con proveedores alternativos - Reclamos y multas por atrasos en caso de incumplimientos en niveles de servicio. - Procesos definidos a tomar en caso de alertas.	Controlable	- Aplicación de multas por incumplimiento. - Cambio de proveedores. - Aviso a clientes, compensándolos por las demoras.
7	Hurto de mercadería por el auxiliar de depósito	La dimensión de la estructura no permite una adecuada separación de funciones. El encargado de depósito registra bajas en el sistema y entrega productos, sin contar con supervisión directa.	Pérdidas derivadas de hurtos de mercadería.	Reportes de control de ventas contra la salida del sistema de gestión de stock.	Recuentos físicos bimensuales y análisis de evolución de inventario físico.	Controlable	- Medidas disciplinarias y eventual desvinculación en caso de hurtos.
REPUTACIONALES							
8	Mala calidad de los productos encargados	Posibles fallas en productos o calidad inferior a la esperada.	Mala reputación de la marca	- Análisis de devoluciones y sus causas. - Análisis de las fallas reportadas por la empresa auditora de la calidad de los productos importados (<i>In Trade</i>).	- Solicitud y testeo de muestras - Selección estricta de proveedores - Contacto directo y relacionamiento con proveedores <i>in situ</i> por parte de la <i>FH</i> . - Auditoría de la calidad de los productos importados por parte de la empresa <i>In Trade</i> .	Controlable	- Cambio de proveedores - Incremento de flexibilidad en la política de devoluciones. - Retiro de la venta de productos defectuosos. - Acciones específicas con clientes afectados.

Anexo 15 – Modelo Económico Financiero

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	-	239.812	312.743	382.797	449.021	503.802
Costo de Ventas	-	(110.385)	(143.535)	(175.686)	(206.080)	(231.222)
Margen Bruto	-	129.426	169.208	207.111	242.941	272.580
Gastos de Cobranza:	-	(8.266)	(10.197)	(12.091)	(13.916)	(15.465)
<i>Costo cobranza Contado (Cotización Abitab B2B)</i>	-	(1.971)	(1.988)	(2.042)	(2.130)	(2.240)
<i>Costo cobranza Débito (Cotización Visa Net)</i>	-	(1.499)	(1.955)	(2.392)	(2.806)	(3.149)
<i>Costo cobranza Crédito (Cotización Visa Net)</i>	-	(4.796)	(6.255)	(7.656)	(8.980)	(10.076)
Gastos de logística:	(1.350)	(9.597)	(11.358)	(11.759)	(12.143)	(12.469)
<i>Flete productos importados (Estimación Correa despachante)</i>	(500)	(2.500)	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(3.000)
<i>Honorarios despachantes de aduana (Cotización Correa despachante)</i>		(1.227)	(1.595)	(1.952)	(2.290)	(2.569)
<i>Auditor de calidad (cotización In Trade)</i>	(850)	(4.250)	(5.100)	(5.100)	(5.100)	(5.100)
<i>Recuentos físicos (Cotización KMF Consultores)</i>		(1.620)	(1.663)	(1.707)	(1.753)	(1.799)
Gastos de selección de productos	(4.118)	(5.718)	(8.236)	(8.236)	(8.236)	(8.236)
<i>Pasajes a China (TAM Linhas Aereas)</i>	(2.518)	(2.518)	(5.036)	(5.036)	(5.036)	(5.036)
<i>Estadía (varias opciones)</i>	(550)	(1.100)	(1.100)	(1.100)	(1.100)	(1.100)
<i>Viáticos</i>	(1.050)	(2.100)	(2.100)	(2.100)	(2.100)	(2.100)
Gastos de promoción y ventas:	-	(31.408)	(30.372)	(31.094)	(31.686)	(32.068)
<i>Packaging (Cotización Wzgaoxin)</i>	-	(3.508)	(4.422)	(5.144)	(5.736)	(6.118)
<i>Gestión de canales digitales y posicionamiento online (Cotización Wasabi)</i>	-	(3.900)	(1.950)	(1.950)	(1.950)	(1.950)
<i>Gasto en medios por publicidad y mantenimiento de marca (varios)</i>	-	(18.000)	(18.000)	(18.000)	(18.000)	(18.000)
<i>Honorarios por publicidad y mantenimiento de marca (Cotización Wasabi)</i>	-	(3.600)	(3.600)	(3.600)	(3.600)	(3.600)
<i>Mantenimiento tienda web incluyendo hosting (cotización Agile Works)</i>	-	(2.400)	(2.400)	(2.400)	(2.400)	(2.400)
Gastos generales:						
Gastos generales de depósito	-	(7.850)	(8.043)	(8.241)	(8.444)	(8.653)
<i>Alquiler de depósito Joaquín Requena</i>	-	(3.429)	(3.520)	(3.614)	(3.710)	(3.808)
<i>Seguro de depósito (Cotización Mapfre)</i>	-	(600)	(600)	(600)	(600)	(600)
<i>Alarma de depósito (Cotización Securitas)</i>	-	(536)	(550)	(565)	(580)	(595)
<i>Insumos de depósito</i>	-	(500)	(513)	(527)	(541)	(555)
<i>Luz, Agua, Teléfono e Internet de depósito</i>	-	(2.786)	(2.860)	(2.936)	(3.014)	(3.094)
Gastos generales de oficina	-	(8.686)	(8.901)	(9.122)	(9.349)	(9.582)
<i>Alquiler de oficina en 18 de Julio</i>	-	(4.071)	(4.180)	(4.291)	(4.405)	(4.523)
<i>Gastos comunes de oficina</i>	-	(1.586)	(1.628)	(1.671)	(1.716)	(1.761)
<i>Insumos de oficina</i>	-	(500)	(513)	(527)	(541)	(555)
<i>Seguro de oficina (Cotización Mapfre)</i>	-	(600)	(600)	(600)	(600)	(600)
<i>Luz, Teléfono e Internet de oficina</i>	-	(1.929)	(1.980)	(2.033)	(2.087)	(2.142)
Gastos generales de personal	-	(71.129)	(73.022)	(74.965)	(76.961)	(79.009)
<i>Gastos de personal de gerente general (validado Buscojobs)</i>	-	(41.035)	(42.127)	(43.249)	(44.400)	(45.581)
<i>Gastos de personal de fashion hunter part time (validado Buscojobs)</i>	-	(13.678)	(14.042)	(14.416)	(14.800)	(15.194)
<i>Gastos de personal de auxiliar de depósito (validado Buscojobs)</i>	-	(9.575)	(9.830)	(10.092)	(10.361)	(10.636)
<i>Gastos de personal de analista diseño web (validado Buscojobs)</i>	-	(6.840)	(7.022)	(7.209)	(7.400)	(7.597)
Flujo de Fondos Operativo antes de impuestos	(5.468)	(13.227)	19.080	51.602	82.207	107.099

Inversión inicial en activo fijo e intangibles	(22.887)	1.500	-	-	-	-
<i>Tienda web (cotización Agile Works premium)</i>	(5.000)	-	-	-	-	-
<i>Desarrollo de concepto de marca (Cotización Wasabi)</i>	(3.800)	-	-	-	-	-
<i>Lanzamiento de marca - publicidad en medios</i>	(4.000)	-	-	-	-	-
<i>Lanzamiento de marca - honorarios (cotización Wasabi)</i>	(800)	-	-	-	-	-
<i>Mobiliario oficina (cotización Ufficio)</i>	(2.071)	-	-	-	-	-
<i>Mobiliario depósito (cotización Ufficio)</i>	(1.000)	-	-	-	-	-
<i>Estanterías y racks para depósito (cotización Mecalux)</i>	(2.500)	-	-	-	-	-
<i>Acondicionamiento de depósito (se descuenta de alquiler)</i>	(1.500)	1.500	-	-	-	-
<i>Laptops (cotización Zona Laptop)</i>	(1.799)	-	-	-	-	-
<i>Impresoras (cotización HLC)</i>	(416)	-	-	-	-	-
Inversión incremental en capital de trabajo	(18.398)	(6.281)	(8.199)	(7.750)	(6.723)	(2.075)
<i>Stock de productos</i>	(18.398)	(5.525)	(5.359)	(5.066)	(4.190)	-
<i>Cuentas a cobrar - 50% a 30 días</i>	-	(9.992)	(3.039)	(2.919)	(2.759)	(2.283)
Financiamiento obtenido de proveedores	-	9.236	198	235	226	208
<i>Proveedores de logística - 30 días</i>	-	800	147	33	32	27
<i>Proveedores media - 30 días</i>	-	2.617	(86)	60	49	32
<i>Proveedores de gastos generales de depósito (excl. alquiler) - 30 días</i>	-	327	7	8	8	8
<i>Proveedores de gastos generales de oficina (excl. alquiler) - 30 días</i>	-	2.529	51	53	54	56
<i>Personal - sueldos y cargas sociales de diciembre 15 días</i>	-	2.964	79	81	83	85
Valor de rescate (equivale a un FFO después de impuestos)	-	-	-	-	-	75.269
Flujo de fondos neto antes de impuestos	(46.752)	(18.008)	10.881	43.853	75.483	180.293
IRAE	-	-	-	(10.316)	(24.362)	(31.830)
FF Neto	(46.752)	(18.008)	10.881	33.537	51.121	148.464

TRR	15%
VAN	70.909
TIR	39%

Estimación de IRAE

Resultado operativo antes de impuestos	(5.468)	(13.227)	19.080	51.602	82.207	107.099
Gastos de construcción de marca deducibles	(13.600)	-	-	-	-	-
Depreciación de muebles y útiles	(557)	(557)	(557)	(557)	(557)	(557)
Depreciación de equipos de computación	(443)	(443)	(443)	(443)	(443)	(443)
Resultado computable para IRAE	(20.068)	(14.227)	18.080	50.602	81.206	106.099
IRAE del ejercicio	6.020	4.268	-5.424	-15.181	-24.362	-31.830