

**U.C.U**

**Centro regional Gualeguaychú.**



**Facultad de Ciencias Económicas**

**Licenciatura en Comercio Internacional**

**Asignatura: Evaluación de proyectos**

**Docente/s: Falcón ; Vitasse**

**LONGSHORING S.A**

**Tec. Universitario - Lamonica, Santino**

**Gualeguaychú, Entre Ríos 2023**



## Índice

<b>Índice</b> .....	<b>1</b>
<b>Resumen ejecutivo</b> .....	<b>3</b>
<b>Justificación</b> .....	<b>4</b>
<b>Palabras clave</b> .....	<b>4</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>6</b>
Descripción del negocio.....	7
Misión.....	7
Visión.....	7
Valores.....	7
Objetivos empresariales.....	8
Proceso de trabajo.....	9
Modelo Canvas.....	11
<b>Marco de desarrollo</b> .....	<b>12</b>
Objetivos del estudio y del proyecto.....	13
Constitución de la empresa:.....	13
Forma jurídica; trámites de constitución de la empresa y autónomo:.....	14
Trámites administrativos.....	14
Obligaciones fiscales.....	14
Mercado potencial insatisfecho.....	14
<b>Estudio de mercado</b> .....	<b>16</b>
FODA:.....	16
Estrategias:.....	17
Posibles clientes:.....	17
Marketing mix:.....	19
● Precio:.....	19
● Comunicación:.....	19
● Ubicación / Plaza:.....	20
● Producto:.....	20
<b>Estudio técnico</b> .....	<b>21</b>
Localización actividades:.....	21
Análisis administrativo:.....	22
Equipo de trabajo:.....	22
Alianzas estratégicas:.....	22
Equipamiento tecnológico:.....	23
<b>Estudio y evaluación económica</b> .....	<b>23</b>
Datos generales.....	23
Empleados.....	24
Costos fijos.....	25
Costos Variables.....	25
Bienes de uso.....	26



Estimación de la demanda.....	27
Préstamo bancario.....	28
Estado de Resultados proyectado.....	29
Cambios en el Capital de trabajo Neto.....	29
Flujo de Fondos.....	30
Análisis de escenario y Puntos de equilibrio.....	32
<b>Análisis y administración del riesgo.....</b>	<b>33</b>
• Riesgos internos.....	33
• Riesgos externos.....	34
• Soluciones.....	34
<b>Conclusión final.....</b>	<b>35</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>36</b>



### **Resumen ejecutivo**

Longshoring SA es una consultora en comercio internacional radicada en la ciudad de Gualeguaychú, Entre Ríos - Argentina. Desempeñará sus servicios inicialmente en la provincia, con vistas a expandirse a lo largo del país.

La idea de este proyecto surge a raíz de la percepción de la dificultad que tienen las PyMES para poder desempeñar de manera estable sus actividades en el comercio internacional, ya sea para importar como para exportar. Estas dificultades suelen provenir del miedo o rechazo de los directivos de estas empresas hacia la actividad internacional, debido especialmente al desconocimiento y la situación macroeconómica, fiscal y política del país.

El arquetipo de cliente desarrollado durante el planteo del modelo CANVAS empresarial son los directores de estas PyMEs y sus descendientes, ahí reside la importancia de convencerlos y disipar los miedos mencionados. Se intentará lograr esto a través de un proceso de trabajo minucioso y completamente personalizado para cada caso; requiriendo de pasos esenciales como lo son reuniones, diagnósticos, planificación y seguimientos.

A la hora de estudiar el mercado se ha encontrado una demanda sumamente insatisfecha, más en el sector apuntado previamente. A través de la estimación de la demanda, basándose en la cantidad de PyMES en la provincia y la cantidad de ellas presentes en mercados internacionales, se ha planteado como uno de los objetivos empresariales obtener una porción del 15% de este mercado.

Con la estimación de clientes realizada, y planificando los costos de poner la empresa en marcha, desde salarios y bienes de uso, hasta incluso el alquiler de una oficina, se ha llegado a un valor fijo del servicio sumamente accesible para una PyME, siendo este sólo un +/- 50% mayor a lo que costaría un salario mínimo vital y móvil en Octubre de 2023 (\$132.000).

Habiendo analizado los indicadores financieros de este proyecto los resultados fueron:

- VAN: \$14.331.041,20
- TIR: 120%
- PRO: 0,3847750542
- PRD: 2,057842145
- IR: 3,819232877



## Justificación

**“ (...) en Argentina el 8,5% de lo producido es exportado. Analizándolo, el IIE sostiene que hay una docena de sectores con un potencial exportador superior al promedio (...)”** - Gabriela Origlia, La Nación (Abril 2023).

En la situación actual de nuestro país, ingresar a los mercados internacionales para una PyME argentina es tan difícil como necesario.

El acceso a los mercados internacionales no sólo podría otorgarles mayores riquezas, sino también ayudar a diversificar riesgos, producir más eficientemente, obtener materias primas y maquinarias de mayor calidad-precio y obtener divisas a su vez para pagar esas importaciones, con la posibilidad de fomentar su propio crecimiento como empresa. Por eso, si bien es cierto que cada vez existen mayores barreras al comercio internacional, no deja de ser una actividad altamente rentable y necesaria.

Las PyMES no van a internacionalizarse solas, requieren de un servicio de consultoría que sea capaz de guiarlas a través de la investigación de mercados, en materia logística y la utilización de mecanismos de financiación, indispensables para el desarrollo de la actividad. Ese es el propósito de este trabajo, guiar a la PyME argentina a los mercados internacionales, comenzando en la provincia de Entre Ríos.

## Palabras clave

### **Consultoría**

Según Milan Kubr, en “La consultoría de la empresa”, la consultoría es, desde un enfoque funcional, **“... cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o conjunto de tareas, en el que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son (...)”** entonces, podemos decir que se trata de mejorar una situación pero sin tener control directo sobre la ejecución.

### **PyME**

Una PyME es una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en Argentina, en los sectores comercial, servicios, comercio, industria o minería o agropecuario. Teniendo topes de empleados y de ventas anuales según su categoría.



En el contexto actual se destacan porque suelen ser empresas familiares, que tienen dificultades para obtener empleados bien calificados, un capital inicial limitado, vulnerabilidad ante el contexto, dificultad para conseguir productividades altas (porque no pueden producir con el volumen suficiente para hacerlo a escala).

### **Logística**

Se llama logística a las actividades necesarias para cumplir un objetivo determinado. En este caso, las tareas necesarias para llevar a cabo una operación en los mercados internacionales. Incluirá actividades relacionadas principalmente a la documentación, seguros, stocks y su gestión, distribución física y transporte, entre otros.

### **Comercialización**

El término comercialización hace referencia a las actividades relativas a la investigación de mercados y la respectiva inserción en esos mercados externos, marketing internacional, negociación con clientes y proveedores, derecho aduanero y adaptaciones necesarias a los productos (por ejemplo de su etiqueta o composición) para cumplir con normativas, estándares y que sean afines a culturas externas, en caso de no serlo.

### **Finanzas**

La parte financiera de cada proyecto consultado será vital para la posibilidad de su realización. Estas actividades incluyen el manejo de medios de pago y cobro, proyecciones financieras, actualización de normativas bancarias y cambiarias y el aprovechamiento de nuevos mecanismos bancarios y de financiación.



## Introducción

La consultoría, definida anteriormente, es un servicio que se caracteriza, según Kubr, por ser *profesional* (que proporciona conocimientos técnicos), *consultiva* (que no tiene facultad directa para decidir ni aplicar cambios), *independiente* (que debe actuar con franqueza y objetividad), *temporal* (que la eventual “pérdida” del cliente es inherente a la actividad) y *comercial* (que debe ser mediblemente rentable para ambas partes).

El presente proyecto surge de una clara necesidad: la apertura a mercados externos para las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES), un sector en Argentina que se caracteriza por sus experiencias discontinuas y trucas en el Comercio Internacional; una actitud poco respetable en los mercados internacionales.

Siendo la internacionalización de una empresa una ardua tarea para sus directivos, que suelen ser carentes de conocimientos específicos en la materia, muchas veces requieren de consultores que desarrollen el área, antes de siquiera plantearse tener su propia área de comercio exterior, paso muy posterior a la realización de las primeras exportaciones.

En este contexto surge la idea de establecer Longshoring SA, una consultora dedicada en la totalidad de sus actividades a acompañar a las PyMES en su entrada a los negocios internacionales y lograr su permanencia en los mercados.

La idea es lograr este objetivo mediante la prestación de servicios totalmente personalizados para cada empresa, brindando asesoría en materias comercial, logística y financiera, actividades clave para la comercialización internacional.

A lo largo de este documento se desarrollarán las distintas áreas del negocio y elementos como la cultura empresarial (misión, visión y valores) y aspectos comerciales y comunicacionales, dispuestos en la mezcla comercial o marketing mix; a su vez se presentará la debida justificación de la viabilidad del proyecto, respaldado en estudios del mercado, estudios técnicos y un análisis financiero.



## **Descripción del negocio**

Longshoring SA, es una consultora especializada en comercio exterior cuyo fin último es fomentar a las PYMES a exportar. Como se menciona previamente, el servicio consiste en asesoría personalizada en materia comercial, logística y financiera. La descripción de cada una de estas áreas, sus responsabilidades y tareas serán desarrolladas más adelante en este mismo documento.

La empresa contará con una oficina, equipos y un personal especializado, estos elementos serán escasos y los empleados serán pocos en principio, por su carácter de nueva empresa. La búsqueda de este proyecto es un negocio potencialmente realizable.

## **Misión**

Apoyar a las pequeñas y medianas empresas de la provincia de Entre Ríos en su proceso de internacionalización.

## **Visión**

Ser el nexo entre el grueso de las PyMES argentinas y los mercados internacionales.

## **Valores**

Seguridad; Confianza; Compromiso; Sinceridad; Trabajo; Personalidad; Singularidad.

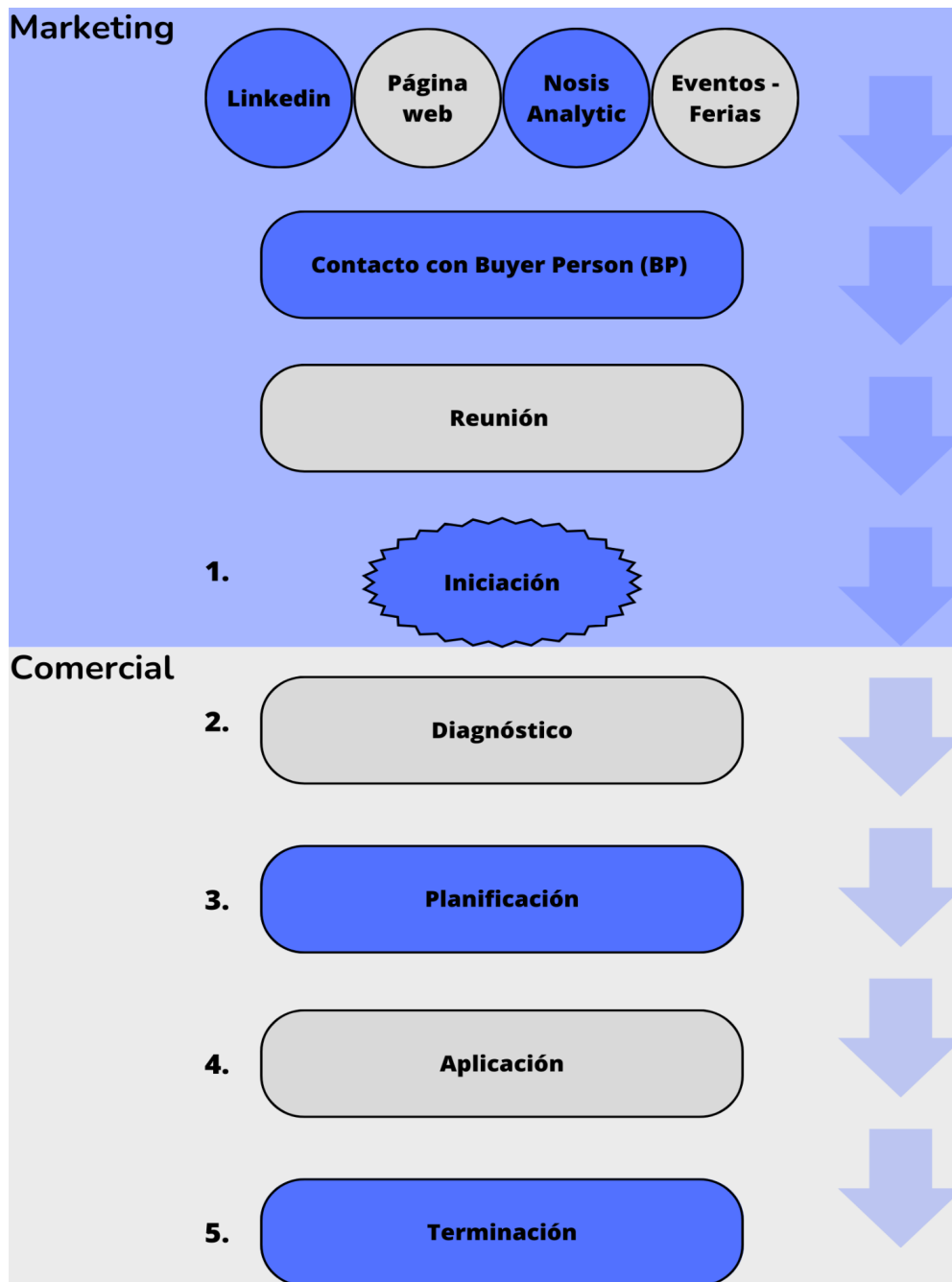




### **Objetivos empresariales**

- Lograr 12 clientes en el año 1
- Mantener el 100% de esos clientes para el año 2
- Obtener una TIR mayor al 30% en la proyección financiera de los primeros tres años
- Para el tercer año, lograr que el 15% de las PyMES entrerrianas que exportan trabajen con nosotros

## Proceso de trabajo



Fuente: Elaboración propia

El proceso de trabajo inicia con actividades de marketing a través de los canales de comunicación y búsqueda elegidos. Estos medios ayudarán a encontrar nuevos clientes a través de búsquedas manuales personalizadas en LinkedIn y Nosis Analytics, que permitirán segmentar a las Pymes presentes en ambas; conocer sus características principales, empleados, proyectos actuales, novedades y facilitar el contacto con ellos.



También búsquedas de nicho gracias a contactos en ambientes propios de la actividad, como lo son eventos y ferias donde estarán presentes los clientes potenciales y se posibilita un primer contacto cara a cara. También será un importante generador de leads la página web de la consultora, como se describirá en el apartado de comunicación y promoción del marketing mix.

La idea principal es llegar mediante dichos medios a nuestro prospecto de cliente ideal que es, acorde a lo planteado en el modelo CANVAS empresarial, un Director de PyME entrerriana - argentina cuya participación en el Comercio Internacional es poca, discontinua o nula; de unos 50-70 años de edad, Padre/Madre de familia, cuyos hijos trabajan con él/ella; cuenta con un gran know how pero escasos estudios terciarios o universitarios.

El primer acercamiento consta de un mensaje o email en el que se procederá a presentar la empresa, comentar de forma breve las ventajas de participar del comercio internacional y mencionar a grandes rasgos por qué vemos en esa empresa un potencial cliente.

Al final de ese primer mensaje se incluye un call to action simple, preguntar la disponibilidad de una reunión, esta puede ser en modalidad virtual o presencial dependiendo de la disponibilidad de las partes. Dicha reunión tendrá el objetivo de conocer las necesidades del cliente y sus pensamientos acerca de la actividad internacional. Si está interesado se procederá a comenzar a trabajar de manera conjunta.

Al comenzar la prestación de servicios, en la parte de *iniciación*, la primera tarea a realizar las primeras visitas a la planta para poder realizar un diagnóstico preliminar de la situación de la empresa, sus productos, su capacidad ociosa, de su organización para la logística y de qué requisitos debe cumplir para exportar (homologaciones, por ejemplo). También se indica que lo ideal es una nueva reunión con el cliente para proponer una serie de tareas iniciales a realizar, esclarecer objetivos de la actividad, saber qué necesita específicamente y sus miedos y objetivos empresariales para con la actividad internacional.

La segunda fase del proceso es la de *diagnóstico*, se analizan los objetivos planteados y los obstáculos para su cumplimiento e informar al cliente al respecto. Ya conociendo la empresa, su capacidad, su producto, sus deseos y su capacidad financiera, la consultora tendrá la tarea de iniciar la *planificación*, elaborando opciones, soluciones, distintas propuestas de tareas, y un plan de aplicación para esas tareas; en síntesis, analizar alternativas para incorporar a esa PyME al mercado internacional, y posteriormente elaborar planes de importación o exportación viables. Una vez presentados dichos planes, es la empresa quien decide cuál elegir y cómo proceder para dar marcha a la operación.

Con la operación en marcha, gran parte y valor del servicio residirá en el seguimiento de las operaciones y el control de la planificación realizada. Esta fase es llamada *aplicación*, que también consta del apoyo, capacitación durante la actividad y propuestas de ajuste. Es importante destacar que en esta última etapa de revisión se debe cargar a los proyectos con

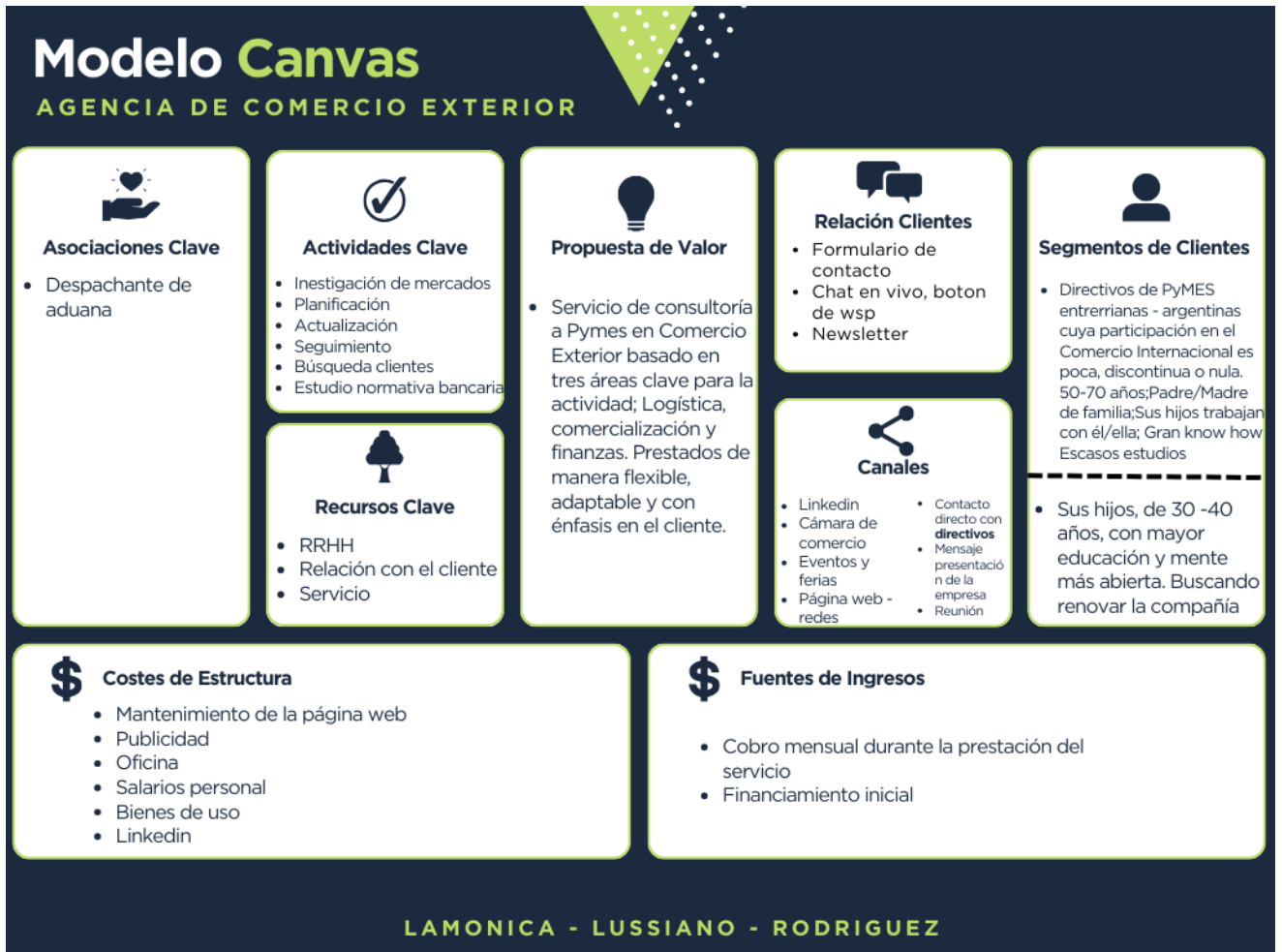


las novedades y tendencias de la actividad; teniendo en cuenta los nuevos contextos nacionales e internacionales.

Una vez finalizada la primera operación se procede a la *terminación* del servicio, donde se comparan los resultados obtenidos con los objetivos planteados y se sugieren modificaciones y mejoras para una mayor eficiencia, esta evaluación se plasma en un informe final, adjunta a un plan de seguimiento y una posterior retirada de la empresa una vez finalizado el servicio.

### **Modelo Canvas**

Es una herramienta visual que se utiliza para describir de manera resumida y clara cómo opera un negocio. Consiste en un formato simple que divide la información clave sobre un negocio en nueve bloques, permitiendo comunicar fácilmente la propuesta de valor, segmento de clientes, canales de distribución, fuentes de ingresos y otros aspectos esenciales del modelo de negocio en una sola página. También ayuda a identificar oportunidades y a diseñar estrategias de una manera más efectiva.



Modelo Canvas inicial - Fuente: Trabajo Marketing avanzado (Lamonica, Lussiano, Rodriguez)

### Marco de desarrollo

Al momento en que este proyecto está siendo redactado, la situación macroeconómica de la Argentina es la siguiente: Alrededor de un 120% de inflación anual; déficit fiscal; devaluación reciente de un 20% respecto al dólar; tipo de cambio salvaje con un dólar oficial de \$350, paralelo de \$950 aproximadamente e incontables cotizaciones más. Sumado a la gran dificultad para girar divisas al exterior y perjuicios financieros a la hora de liquidar divisas recibidas producto de una exportación.



Este breve resumen de lo que es la situación Argentina no hace más que desalentar la salida a los mercados internacionales, ya sea para importar como para exportar. Como se ha descrito anteriormente, ambas son actividades sumamente beneficiosas; por lo que en el contexto actual, la tarea de consultoría en materia de comercio internacional se vuelve vital para las pequeñas y medianas empresas argentinas.

La tarea de Longshoring SA será vital para el desarrollo y permanencia de las PyMES en los mercados externos, otorgándoles seguridad, conocimiento y confianza a la hora de ser partícipes del comercio internacional.

### **Objetivos del estudio y del proyecto**

- Demostrar que una consultora focalizada en el sector PyME es necesaria;
- Fomentar la actividad comercial en el exterior, incluso en contextos que la dificultan;
- Otorgar un servicio en concordancia con los valores dispuestos previamente;
- Que la empresa genere riqueza y;
- Aumentar el valor de la organización del cliente.

### **Constitución de la empresa:**

En primer lugar, para que este proyecto sea realizable, se debe cumplir inicialmente con los siguientes requisitos:

1. Ser mayor de edad y tener capacidad legal para ejercer la actividad comercial.
2. Registrarse como autónomo o crear una sociedad comercial (SRL, SA, etc.).
3. Obtener un certificado de antecedentes penales y policiales.
4. Obtener una habilitación municipal para el local donde se desarrollará la actividad.
5. Registrarse en la AFIP y obtener un número de CUIT



### *Forma jurídica; trámites de constitución de la empresa y autónomo:*

La forma jurídica elegida es una Sociedad anónima (SA); para el trámite de constitución es necesario solicitar turno en AFIP, habiendo previamente completado el formulario de constitución de sociedades, disponible en la página de [AFIP](#).

El costo de este trámite, acorde al [calculador de módulos](#), es de \$16.480.

### *Trámites administrativos*

Como empleador, Longshoring SA está en obligación de contratar prestaciones básicas acorde a la [Ley de Riesgos del Trabajo N° 24557](#) y se ha contratado al servicio de [Prevención ART](#), que incluye asesoramiento preventivo, prestaciones médicas y dinerarias.

### *Obligaciones fiscales*

Las principales obligaciones fiscales que afectan al proyecto son las siguientes:

- Nacionales: Impuesto a las ganancias (35%); IVA (21%)
- Provinciales: Impuesto sobre los Ingresos Brutos (5%)
- Municipales: THM 1%

## **Mercado potencial insatisfecho**

En los principales focos de búsqueda para empresas de esta índole, LinkedIn, directorios y páginas web, hay muy pocos a nivel nacional, y ninguno enfocado especialmente al sector PyME. Los casos en Entre Ríos son aún menos.

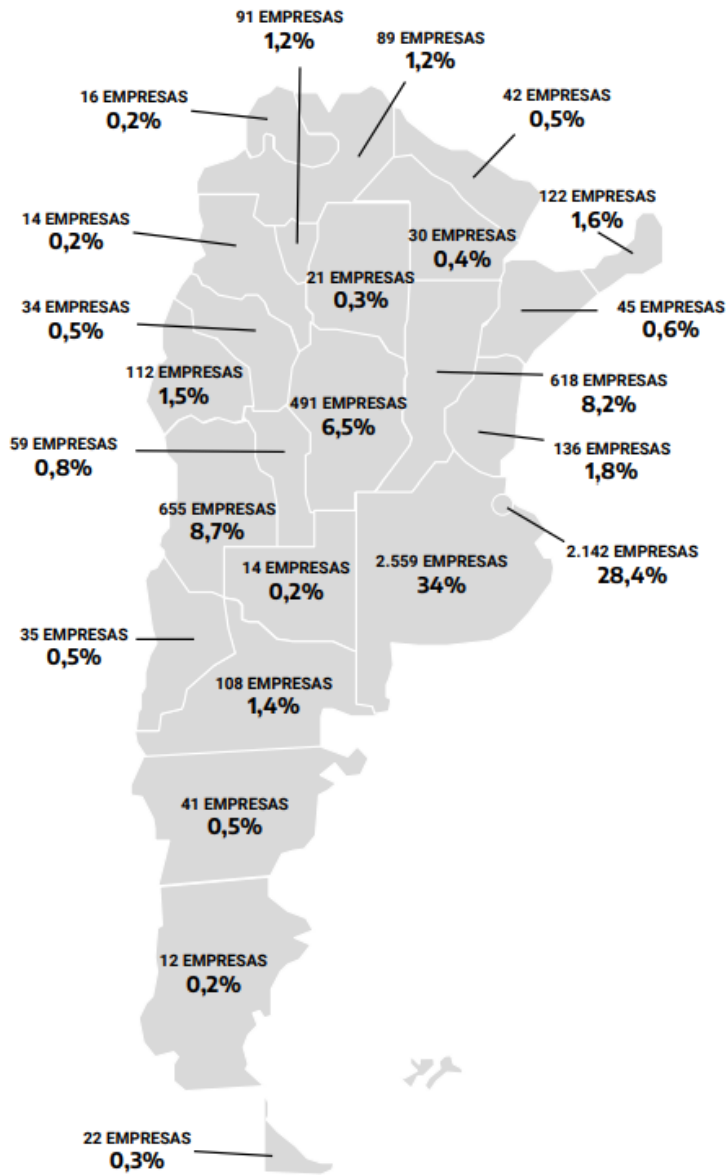
Ejemplos de consultoras a nivel nacional son: [Portas SA](#); [S Consultora](#).

y a nivel provincial: [Paraná-comex](#); [For export](#).

Lo cierto es que actualmente hay registradas cerca de 1.8 millones de PyMES en el país (de las cuales la mitad son prestadoras de servicios), acorde a datos publicados en el diario virtual [iProfesional](#), muchas de ellas tienen el potencial para exportar y no lo hacen, ya sea por desconocimiento, temor, comodidad en el mercado interno, o incomodidad ante los cambios empresariales.



De esos casi 2 millones de empresas, solamente 2575 han exportado, según datos del primer trimestre de 2022 (últimos datos disponibles) aportados por la [secretaría de industria y desarrollo productivo](#). De esas 2575, 136 son entrerrianas.



Fuente: elaboración propia con base en Aduana y SIPA.  
Nota: se distribuyeron las empresas según su domicilio fiscal.

Este dato concuerda con la idea inicial de que existe capacidad exportadora desaprovechada, ya que sólo en la Provincia de Entre Ríos, hay alrededor de 6 mil Pymes, acorde al último censo económico, realizado también en el año 2022.

Los números hablan por sí solos, en una provincia rica en recursos naturales y de amplio potencial exportable en sectores como el apícola, por mencionar un ejemplo. Si bien es cierto que muchas de esas empresas aún no producen en cantidades o con los estándares



que exigen los mercados internacionales, es muy importante la actividad consultora para lograr que aquellas que sí los tienen, o pueden alcanzarlo, lleguen a operar en el exterior. Parte del trabajo en la búsqueda de clientes será convencer a directivos de los beneficios provenientes de ser partícipe en la actividad internacional y que Longshoring SA será capaz de aportar conocimiento, reducir riesgos y otorgar seguridad en el cliente.

### Estudio de mercado

#### **FODA:**

Es una herramienta que se utiliza para evaluar la situación actual de una empresa o proyecto. Representan Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Ayuda a tomar decisiones estratégicas al identificar cómo se pueden aprovechar las fortalezas, proteger las debilidades, aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas.



Matriz FODA - Fuente: Trabajo Marketing avanzado (Lamonica, Lussiano, Rodriguez)



### *Estrategias:*

- FA
  - Trabajo personalizado para apaciguar el miedo de exportar por primera vez
  - Capital humano es un plus en relación con los servicios sustitutos
  - La situación económica del país no afecta de manera significativa ya que no es necesaria una gran inversión
  - Profesionales formados en el contexto actual por lo que poseen las herramientas necesarias
  
- FO
  - Aprovechar el capital humano y la flexibilidad para satisfacer las necesidades de la gran variedad de pymes existentes de manera competitiva
  
- DA
  - Poca experiencia en relación con la situación del país: cambio de las reglas de juego
  - Poca experiencia aumenta el miedo de las pymes, preferencia a servicios sustitutos que ya estén en carrera
  
- DO
  - A pesar de la poca competencia y la alta demanda de pymes, la dificultad de conseguir financiamiento y la poca experiencia pueden dificultar el acceso al mercado

### **Posibles clientes:**

Para la búsqueda de clientes potenciales, las fuentes principales serán, en orden de importancia: LinkedIn; Cámaras de comercio; Eventos y ferias; Páginas web; Redes sociales; Directorios.

Un prospecto de cliente sería por ejemplo Scheneiter Alimentos naturales, radicada en Maciá, Entre Ríos, es una PyME dedicada especialmente al sector apícola y cuya mayor



experiencia en el comercio exterior fue su viaje a la feria Apimondia en 2023, acompañando a otras empresas y cooperativas entrerrianas del mismo sector, acorde a publicaciones de la dirección general de comercio exterior de Entre Ríos en LinkedIn. El primer paso es investigar a esta empresa en los portales mencionados: LinkedIn, Nosis Analytics, y la Cámara de comercio, también en su página web.

Si la empresa parece un prospecto de cliente atractivo, el contacto con la misma sería a través de LinkedIn, teniendo, gracias a la versión paga de Sales Navigator, la posibilidad de enviar un mensaje directo a los directivos de la empresa, realizando una presentación breve de Longshoring SA y una invitación a una reunión donde se buscará ofrecer los servicios empresariales en pos de que esa empresa pueda realizar la actividad deseada, ya sea importar o exportar.

En el caso de este ejemplo en particular, Scheneiter no cuenta con una página de LinkedIn desarrollada, aún así, hay empleados y directivos que sí están registrados y trabajan allí, en este ejemplo, el buyer persona encontrado y la persona a la que se haría el primer acercamiento sería [Daniela Schneiter](#), encargada de la administración de ventas de la compañía desde hace ya 3 años, acorde a su perfil.

Se ha contactado a Daniela vía LinkedIn con el motivo de llevar a cabo el primer acercamiento y reunión planteados en el proceso de trabajo. Ella, muy amablemente, recomendó contactar a Ezequiel Schneiter, encargado de la comercialización en la empresa y quien actualmente desempeña la planificación previa a exportar. Este contacto derivó en una llamada telefónica con Ezequiel de aproximadamente 15 minutos en la que se ha encontrado una empresa con un muy buen producto, que tiene intenciones de exportar y está comenzando a informarse sobre los requerimientos para hacerlo. En la conversación hubo tópicos clave, haciendo foco en los “pain points” de la empresa, dando cuenta de que tiene la intención de exportar pero no cumple los requisitos ni las cantidades requeridas. Se puede concluir que requieren de un servicio de consultoría para primero cumplir los requisitos de los mercados internacionales y segundo encontrar la posibilidad de, por ejemplo, conseguir realizar un envío en modalidad LCL (Less Than Full Container Load) o incluso encontrar la opción de exportar en formato cooperativa. Estas son opciones que serían parte del planeamiento y posterior propuesta, en caso de brindar asesoría a Schneiter.

Este es un ejemplo que se considera fructífero ya que: Se ha encontrado con la dificultad de que es una empresa que no se encuentra fácilmente en el principal canal de comunicación de la consultora, LinkedIn, aún así se ha logrado no sólo encontrar un buyer persona, sino también una forma fácil, rápida y directa de contactarlo.



## Marketing mix:

- *Precio:*

Se ha elegido cobrar una mensualidad de \$175.000 en el primer año y se cobrará durante toda la relación comercial con el cliente. Este precio, según conversaciones con distintas consultoras es un precio aceptable y muy competitivo para la actividad.

Aunque el común denominador en la actividad es cobrar en dólares, Longshoring ha optado por que este monto fijo sea en pesos argentinos, teniendo en cuenta que sus clientes no tendrán disponibilidad de divisas y que la idea de la empresa es ayudarlos a ser estables en la actividad, no ser una complicación más.

Esta decisión, a su vez, diferenciará a Longshoring de la competencia y permitirá una inserción más segura en el mercado.

Otro aspecto que diferencia a la consultora de su competencia es que es muy difícil encontrar un servicio de consultoría con un precio fijo y constante, ya que la modalidad común en la actividad es poner un monto mínimo que aumentará en función de los servicios prestados.

Se considera que elegir cobrar un monto fijo mensual genera más confianza en el cliente, otorgándole la certeza del monto que deberá invertir cada mes.

- *Comunicación:*

La promoción y comunicación del servicio será desarrollada principalmente vía LinkedIn, una página web propia, email y visitas a eventos y ferias. La presencia en estos canales de comunicación es vital ya que permiten contacto directo con un potencial cliente y son escenarios donde el empresario se muestra más dispuesto a entablar conversaciones, principalmente vía LinkedIn, email y visitas a stands en eventos y ferias.

Como se explica en el proceso de trabajo, posteriormente se requiere de reuniones virtuales y/o presenciales (según disponibilidad del cliente y propia) para conocer bien sus necesidades y empezar a trabajar sobre ellas ni bien el potencial cliente se decante por trabajar con Longshoring SA.



- *Ubicación / Plaza:*

En principio, la búsqueda de clientes está segmentada al departamento de Gualeguaychú, por motivos de movilidad, posibilidad de cobertura y oferta exportable potencial en la zona. Teniendo en cuenta que visitas a planta y visitas a la propia oficina serán parte de la actividad, es importante tener en cuenta, al menos inicialmente, que la mejor forma de abarcar el negocio es instalar una oficina, como se indicará durante el estudio técnico, en la ciudad de Gualeguaychú. Permitiendo flexibilidad a la hora de desplazarse y comodidad para realizar trámites relacionados a la actividad en la misma ciudad.

- *Producto:*

El producto ofrecido es un servicio que consta de tres pilares clave para la comercialización internacional: Logística; Finanzas y Comercialización. La consultora se encargará de guiar, facilitar y garantizar la realización eficaz y eficiente de las tareas comprendidas en estos tres pilares.

Al ser tres espectros tan amplios y complejos, se ha decidido poner un profesional que se encargue específicamente de cada área (Jefes de área). Fomentando el trabajo en equipo y la retroalimentación, ya que las actividades de uno afectarán a las del otro y viceversa, requiriendo de comunicación y cooperación constantes.

Para mayor claridad, algunos ejemplos de las tareas que cada área va a realizar:

- Logística: Documentación (B/L, Certificados de origen, seguros de transporte); contratación embarques, diagramar canales de distribución física internacional.
- Finanzas: Obtener mecanismos de pre y post financiación para el cliente, conocer la normativa bancaria, giro y liquidación de divisas producto de la actividad.
- Comercialización: Derecho aduanero, investigación de mercados, conseguir clientes en mercados destino para la empresa cliente, gestión de ventas, publicidad y promoción, desarrollo de nuevos productos o adaptaciones a nuevos mercados, embalaje-packaging, conseguir materias primas del exterior de mayor calidad a menor precio.



## Estudio técnico

### Localización actividades:

Las actividades serán desarrolladas en una oficina situada en calle Bolívar al 885, en la ciudad de Gualeguaychú.

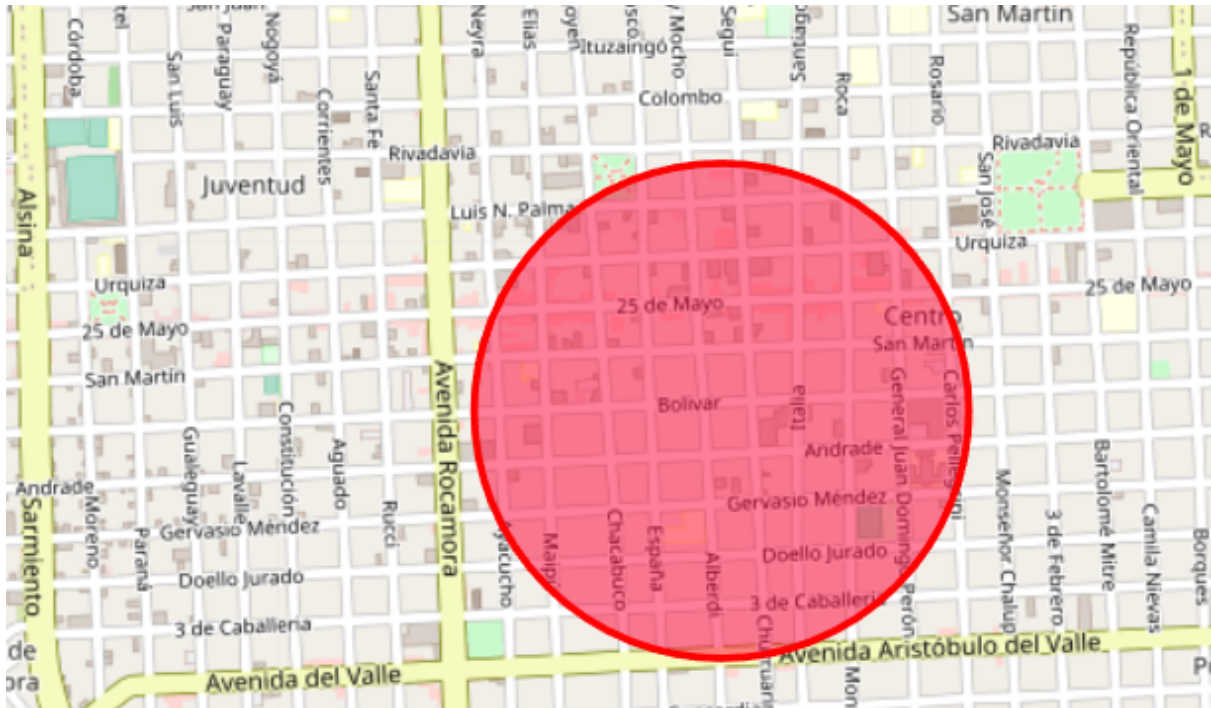


Imagen extraída de Joan Fleitas Propiedades

Se lo describe como un “local céntrico con 2 oficinas con altillos , baño y galería. Calefactores y aire acondicionado.”.

Cuenta con todos los servicios, incluyendo agua corriente, gas natural, y cloacas.

Fue elegido porque es un local céntrico, a estrenar, cerca de los bancos de la ciudad (a una altura similar, sobre calle 25 de Mayo), tampoco hay que hacer grandes distancias para llegar a la sede de la AFIP en la ciudad, por ejemplo, que se encuentra en Av. del Valle 275.

Es un lugar acogedor, con dos oficinas con altillo y un baño. El tamaño y la distribución son óptimos para una oficina donde trabajarán cuatro empleados. Una vez amoblado y acondicionado puede ser incluso un buen lugar para recibir clientes.



Imágenes extraídas de Joan Fleitas Propiedades.

### **Análisis administrativo:**

#### *Equipo de trabajo:*

Para la iniciación de este proyecto, parte central de como está planeado es la flexibilidad. Se requieren profesionales capaces, con una visión amplia, compromiso y dedicación.

Se plantean como pilares los tres servicios base que ofrece la empresa: Asesoría comercial, logística y financiera. Cada uno de estos pilares será conducido por un único representante que responderán al fundador y CEO de la compañía.

Cabe destacar que, al ser una empresa joven, los empleados iniciales también lo serán, y parte del objetivo es lograr su crecimiento junto con el de la empresa. Empezarán todos, incluido el fundador, con la remuneración promedio de un analista junior de comercio internacional.

#### *Alianzas estratégicas:*

Para el desarrollo de las actividades propuestas se requiere de una alianza estratégica clave, un despachante de aduana. Permitiendo un ejercicio de la actividad más eficiente, habilitando a los empleados a concentrarse en los servicios pilares que ofrece la consultora. El despachante de aduana permite evitar, al menos en un principio, costos de registro en AFIP DGA, y a su vez contratar este servicio en múltiples ocasiones permitirá obtener



mejores precios que el que obtendría una empresa que no suele negociar esa clase de servicios con regularidad.

*Equipamiento tecnológico:*

La oficina no requiere de gran equipamiento tecnológico. Son primordiales: Internet, una notebook por empleado, un celular empresarial por empleado, una cuenta de linkedin - sales navigator por empleado y el plan “marketing” de Nosis Analytics para obtener más información acerca de los posibles clientes.

Por supuesto también serán necesarios bienes de uso como escritorios, asientos y elementos de librería (cuadernos, biromes, etc.).

**Estudio y evaluación económica**

Para este apartado, se han realizado todos los cálculos correspondientes en una planilla de Excel, la cual será adherida a este documento.

Cada hoja dentro de dicha planilla representa un título en este apartado.

Cabe destacar que sólo se han realizado proyecciones financieras a tres años debido a la dificultad para predecir la evolución de precios, inflación, servicios y salarios, entre otros. También que se ha determinado plantear que la inflación sea una tasa fija que se asemeje al de la realidad actual, lo mismo para el resto de las variables. Puesto que no tener en cuenta aumentos en los precios sería utópico.

Todas las tablas dispuestas a continuación son de elaboración propia. Las fuentes de los datos serán debidamente citadas en el apartado bibliografía.

**Datos generales**

En esta hoja se plantean datos generales para mayor comodidad a la hora de elaborar fórmulas.





## DATOS GENERALES

Inflación anual estimada	120%
Aumento % de salarios por año	90%
Aumento % de servicios por año	20%
Aumento % de impuestos por año	15%
Valor Servicio año 1	\$175.000,00
Valor Servicio año 2	\$332.500,00
Valor Servicio año 3	\$631.750,00
Amortización equipos computación	20,00%
Amortización mobiliario	10,00%
IVA	21,00%
IG	35,00%
IB (ingreso bruto)	3,50%
Rentabilidad esperada	30,00%
THM	1,00%

Debido al contexto inflacionario, se prevé un aumento del servicio del 90% cada año.

## Empleados

En esta hoja se calcula el salario mensual y anual del staff de empleados planteado durante el estudio técnico. Cabe destacar que los nombres son ficticios, dispuestos únicamente a modo de fantasía, para la realización de este proyecto.

## EMPLEADOS

Datos personales	Rol - Área	Remuneración mensual
Santino Lamonica, 21 años	Fundador-CEO	\$300.000,00
Juan Anselmino, 21 años	Jefe área Logística	\$200.000,00
Exequiel Fernández, 21 años	Jefe área Comercial	\$200.000,00
Marcelo Weigandt, 23 años	Jefe área Financiera	\$200.000,00
<b>TOTAL REMUNERACIÓN MENSUAL</b>		<b>\$900.000,00</b>
<b>TOTAL REMUNERACIÓN ANUAL</b>		<b>\$11.700.000,00</b>



## Costos fijos

Los costos fijos son gastos empresariales que no cambian con la producción o nivel de actividad.

En este caso se han tenido en cuenta:

COSTOS FIJOS			
	Año 1	Año 2	Año 3
Alquiler	\$1.800.000,00	\$3.960.000,00	\$8.712.000,00
Seguro / ART	\$324.000,00	\$712.800,00	\$1.568.160,00
Salarios	\$11.700.000,00	\$22.230.000,00	\$42.237.000,00
Internet	\$120.000,00	\$144.000,00	\$172.800,00
Sales navigator	\$2.150.400,00	\$2.580.480,00	\$3.096.576,00
Telefonia movil	\$120.000,00	\$144.000,00	\$172.800,00
Impuestos	\$144.000,00	\$165.600,00	\$190.440,00
Nosis Analytics	\$581.400,00	\$1.279.080,00	\$2.813.976,00
THM	\$252.000,00	\$957.600,00	\$2.425.920,00
IB	\$882.000,00	\$3.351.600,00	\$8.490.720,00
<b>TOTAL CF</b>	<b>\$18.073.800,00</b>	<b>\$35.525.160,00</b>	<b>\$69.880.392,00</b>

La cuenta de Sales navigator es un Plan business : USD70 por mes; a dólar "tarjeta" que cotiza \$640 al día 30/8/23. Nosis Analytics cuesta \$48.450 al mes al día 18/10.

## Costos Variables

Los costos variables son gastos empresariales que varían directamente con la producción o nivel de actividad.

En este caso se han tenido en cuenta los costos que implicaría visitar a los clientes y un potencial alojamiento en las respectivas ciudades.

Para sacar los costos se presumen: 2 tanques de nafta llenos y 2 días de alojamiento. Los precios son de CABA, para evitar desfasajes de precios entre ciudades.



Luego, en el Estado de Resultados proyectados, se multiplican estos costos por la cantidad de clientes correspondiente a cada año.

<b>COSTOS VARIABLES</b>			
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
<b>Viajes</b>	\$10.000,00	\$22.000,00	\$48.400,00
<b>Alojamiento</b>	\$10.000,00	\$22.000,00	\$48.400,00
<b>TOTAL CV</b>	\$20.000,00	\$44.000,00	\$96.800,00

### **Bienes de uso**

Los bienes de uso son activos tangibles que una empresa adquiere y utiliza en su operación principal durante un período prolongado, generalmente más de un año. Estos activos están destinados a ser utilizados de manera continua en lugar de venderse como parte del negocio. En el caso de Longshoring SA, se ha tenido en cuenta la amortización de estos para el cálculo del FEO, debido a que son utilizados durante la actividad para la prestación de servicios.

Los bienes de uso que han sido tenidos en cuenta son:

<b>BIENES DE USO</b>			
	<b>Año 0</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
<b>Notebooks</b>	\$400.000,00	4	\$1.600.000,00
<b>Celulares</b>	\$200.000,00	4	\$800.000,00
<b>Asientos</b>	\$80.000,00	4	\$320.000,00
<b>Escritorios</b>	\$40.000,00	2	\$80.000,00
<b>Sillones</b>	\$70.000,00	2	\$140.000,00
<b>Heladera -frigorífico</b>	\$130.000,00	1	\$130.000,00
<b>Pava eléctrica</b>	\$8.000,00	1	\$8.000,00
<b>Estantería</b>	\$20.000,00	2	\$40.000,00
<b>TOTAL</b>			\$3.118.000,00



Amortización				
	%	Año 1	Año 2	Año 3
<b>Equipos informáticos</b>	20,00%	\$480.000,00	\$480.000,00	\$480.000,00
<b>Muebles y útiles</b>	10,00%	\$71.800,00	\$71.800,00	\$71.800,00
<b>TOTAL</b>	-	\$551.800,00	\$551.800,00	\$551.800,00

(Costos estimados según precios a la fecha del 30/8/23; promediando tiendas online (mercado libre, Marketplace) y locales en la ciudad de Gualeguaychú.)

### Estimación de la demanda

ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA			
	Año 1	Año 2	Año 3
<b>Cantidad de clientes</b>	12	24	32

Datos estimados teniendo en cuenta la cantidad de Pymes en Entre Ríos, la cantidad de ellas que exportan actualmente, según datos ya presentados en este mismo documento. También se tuvo en cuenta la clientela de otras consultoras.

Se proyecta un crecimiento del número de clientes del 100% para el año 2 y de un 50% para el año 3.

### Préstamo bancario

Para el inicio de las actividades se requiere de un préstamo bancario de \$3.500.000 que serán utilizados principalmente para ingresar al alquiler y adquirir los bienes de uso necesarios. Las condiciones de dicho préstamo se aclaran en la siguiente tabla:



Amortiz.				Saldo	Iva	Cuota
Cuota	Cap.	Capital	Intereses	Capital	S/Int	\$ -3.500.000,00
1	\$ -419.255,24	\$ 34.255,24	\$ 385.000,00	\$ 3.465.744,76	\$ 80.850,00	\$ 500.105,24
2	\$ -419.255,24	\$ 38.023,32	\$ 381.231,92	\$ 3.427.721,44	\$ 80.058,70	\$ 499.313,94
3	\$ -419.255,24	\$ 42.205,88	\$ 377.049,36	\$ 3.385.515,56	\$ 79.180,37	\$ 498.435,60
4	\$ -419.255,24	\$ 46.848,53	\$ 372.406,71	\$ 3.338.667,04	\$ 78.205,41	\$ 497.460,65
5	\$ -419.255,24	\$ 52.001,87	\$ 367.253,37	\$ 3.286.665,17	\$ 77.123,21	\$ 496.378,45
6	\$ -419.255,24	\$ 57.722,07	\$ 361.533,17	\$ 3.228.943,10	\$ 75.921,97	\$ 495.177,20
7	\$ -419.255,24	\$ 64.071,50	\$ 355.183,74	\$ 3.164.871,60	\$ 74.588,59	\$ 493.843,83
8	\$ -419.255,24	\$ 71.119,36	\$ 348.135,88	\$ 3.093.752,24	\$ 73.108,53	\$ 492.363,77
9	\$ -419.255,24	\$ 78.942,49	\$ 340.312,75	\$ 3.014.809,75	\$ 71.465,68	\$ 490.720,92
10	\$ -419.255,24	\$ 87.626,17	\$ 331.629,07	\$ 2.927.183,58	\$ 69.642,11	\$ 488.897,34
11	\$ -419.255,24	\$ 97.265,05	\$ 321.990,19	\$ 2.829.918,53	\$ 67.617,94	\$ 486.873,18
12	\$ -419.255,24	\$ 107.964,20	\$ 311.291,04	\$ 2.721.954,33	\$ 65.371,12	\$ 484.626,36
13	\$ -419.255,24	\$ 119.840,26	\$ 299.414,98	\$ 2.602.114,07	\$ 62.877,15	\$ 482.132,38
14	\$ -419.255,24	\$ 133.022,69	\$ 286.232,55	\$ 2.469.091,38	\$ 60.108,83	\$ 479.364,07
15	\$ -419.255,24	\$ 147.655,19	\$ 271.600,05	\$ 2.321.436,19	\$ 57.036,01	\$ 476.291,25
16	\$ -419.255,24	\$ 163.897,26	\$ 255.357,98	\$ 2.157.538,93	\$ 53.625,18	\$ 472.880,42
17	\$ -419.255,24	\$ 181.925,96	\$ 237.329,28	\$ 1.975.612,97	\$ 49.839,15	\$ 469.094,39
18	\$ -419.255,24	\$ 201.937,81	\$ 217.317,43	\$ 1.773.675,16	\$ 45.636,66	\$ 464.891,90
19	\$ -419.255,24	\$ 224.150,97	\$ 195.104,27	\$ 1.549.524,19	\$ 40.971,90	\$ 460.227,14
20	\$ -419.255,24	\$ 248.807,58	\$ 170.447,66	\$ 1.300.716,61	\$ 35.794,01	\$ 455.049,25
21	\$ -419.255,24	\$ 276.176,41	\$ 143.078,83	\$ 1.024.540,20	\$ 30.046,55	\$ 449.301,79
22	\$ -419.255,24	\$ 306.555,82	\$ 112.699,42	\$ 717.984,38	\$ 23.666,88	\$ 442.922,12
23	\$ -419.255,24	\$ 340.276,96	\$ 78.978,28	\$ 377.707,42	\$ 16.585,44	\$ 435.840,68
24	\$ -419.255,24	\$ 377.707,42	\$ 41.547,82	\$ 0,00	\$ 8.725,04	\$ 427.980,28

<b>Institucion Bancaria:</b>	BBVA
<b>Plazo Anual:</b>	2
<b>Plazo</b>	24
<b>Régimen de amortización:</b>	Sistema francés decreciente
<b>Tasa</b>	132,00%
<b>Modalidad:</b>	En pesos
<b>Monto</b>	\$ 3.500.000,00

### Estado de Resultados proyectado

El Estado de Resultados es un estado contable que muestra los ingresos y gastos de una empresa en un período determinado. Muestra la ganancia o pérdida neta al restar los gastos de los ingresos.

Esta hoja es necesaria para obtener elementos financieros como el FEO, y posteriormente para el desarrollo de los análisis de escenario y de punto de equilibrio.

El EERR consta de:



### EERR PROYECTADO

	Año 1	Año 2	Año 3
<b>Ventas</b>	\$25.200.000,00	\$95.760.000,00	\$242.592.000,00
<b>Amortización</b>	- \$551.800,00	- \$551.800,00	- \$551.800,00
<b>CF</b>	- \$18.073.800,00	- \$35.525.160,00	- \$69.880.392,00
<b>CV</b>	- \$240.000,00	- \$1.056.000,00	- \$3.097.600,00
<b>Uall</b>	\$6.334.400,00	\$58.627.040,00	\$169.062.208,00
<b>Interés préstamo</b>	\$ -4.253.017,21	\$ -2.309.108,54	
<b>Ual</b>	\$2.081.382,79	\$56.317.931,46	\$169.062.208,00
<b>IG</b>	- \$728.483,98	- \$19.711.276,01	- \$59.171.772,80
<b>Rdo Neto</b>	\$3.434.281,61	\$92.924.586,91	\$278.952.643,20

#### Cambios en el Capital de trabajo Neto

Los cambios en el capital de trabajo neto (CCTN) representan la variación de la diferencia entre los activos corrientes y los pasivos corrientes de una empresa en un período específico. El capital de trabajo neto es una medida importante de la liquidez de una empresa y su capacidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

Un aumento en el capital de trabajo neto indica que la empresa tiene más activos corrientes de los necesarios para pagar sus pasivos corrientes, lo que generalmente se considera positivo. Por otro lado, una disminución en el capital de trabajo neto puede indicar dificultades financieras, ya que los pasivos corrientes superan a los activos corrientes.

En este caso, se han tenido en cuenta:



CCTN				
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
<b>Costo constitución</b>	- \$16.480,00	-	-	-
<b>Alquiler inicial</b>	- \$450.000,00			
<b>Página web</b>	- \$167.855,00	- \$1.881,00	- \$4.138,20	- \$9.104,04
Capital de trabajo neto	-\$634.335,00	-\$1.881,00	-\$4.138,20	-\$9.104,04
<b>CCTN</b>	-\$634.335,00	\$632.454,00	-\$636.592,20	\$627.488,16

### Flujo de Fondos

FLUJO DE FONDOS				
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
<b>FEO</b>		\$5.054.116,02	\$38.363.963,99	\$109.338.635,20
<b>CCTN</b>	- \$634.335,00	\$632.454,00	- \$636.592,20	\$627.488,16
<b>GAF</b>	- \$3.118.000,00			
<b>FEA</b>	- \$3.752.335,00	\$5.686.570,02	\$37.727.371,79	\$109.966.123,36

### DETERMINACIÓN VAN; TIR y PRO

<b>Tasa de corte:</b>	133%	<a href="#">Tasa plazo fijo dictada por BCRA</a>
-----------------------	------	--

Año	FEA	VAN	Saldo FF descontados
0	- \$3.752.335,00		- \$3.752.335,00
1	\$5.686.570,02	\$2.440.587,99	- \$1.311.747,01
2	\$37.727.371,79	\$16.192.005,06	\$14.880.258,05
3	\$109.966.123,36	\$47.195.761,10	\$62.076.019,15
<b>TOTAL</b>	\$149.627.730,17	\$14.331.041,20	\$76.407.060,35



PRO		
Año	Flujos	Saldo
0	-\$3.752.335,00	-\$3.752.335,00
1	\$5.686.570,02	\$1.934.235,02
2	\$37.727.371,79	\$39.661.606,81
3	\$109.966.123,36	\$149.627.730,17

<b>VAN</b>	\$14.331.041,20
<b>TIR</b>	120%
<b>PRO</b>	0,3847750542
<b>PRD</b>	2,057842145
<b>IR</b>	3,819232877

FLUJO ACREEDORES						
	Capital	Intereses	Nuevos préstamos netos	Uaii	Uai	Uai - Capital
año 1	\$ 778.045,67	\$ 4.253.017,21	0	\$6.334.400,00	\$2.081.382,79	\$1.303.337,13
año 2	\$ 2.721.954,33	\$ 2.267.560,73	0	\$58.627.040,00	\$56.359.479,27	\$53.637.524,94
TOTAL	\$ 3.500.000,00	\$ 6.520.577,93				

### Análisis de escenario y Puntos de equilibrio





ANÁLISIS DE ESCENARIO				
OPTIMISTA				
25% + ventas en cada año; 5% - CF y CV				
	Año 1	Año 2	Año 3	
Ventas	\$31.500.000,00	\$119.700.000,00	\$303.240.000,00	
Amortización	- \$551.800,00	- \$551.800,00	- \$551.800,00	
CF	- \$17.170.110,00	- \$33.748.902,00	- \$66.386.372,40	
CV	- \$228.000,00	- \$1.003.200,00	- \$2.942.720,00	
Uall	\$13.550.090,00	\$84.396.098,00	\$233.359.107,60	
Interés préstamo	\$ -4.072.432,81	\$ -1.723.461,02		
Ual	\$9.477.657,19	\$82.672.636,98	\$233.359.107,60	
IG	- \$3.317.180,02	- \$28.935.422,94	- \$81.675.687,66	
Rdo Neto	\$15.638.134,37	\$136.409.851,00	\$385.042.527,50	
FEO OPTIMISTA	\$0,00	\$10.784.709,98	\$56.012.475,06	\$152.235.219,94
FEA OPTIMISTA	- \$3.752.335,00	\$11.417.163,98	\$55.375.882,86	\$152.862.708,10
VAN OPTIMISTA			\$23.432.580,44	

PESIMISTA				
25% - ventas en cada año; 5% + CF y CV				
	Año 1	Año 2	Año 3	
Ventas	\$18.900.000,00	\$71.820.000,00	\$181.944.000,00	
Amortización	- \$551.800,00	- \$551.800,00	- \$551.800,00	
CF	- \$18.977.490,00	- \$37.301.418,00	- \$73.374.411,60	
CV	- \$252.000,00	- \$1.108.800,00	- \$3.252.480,00	
Uall	- \$881.290,00	\$32.857.982,00	\$104.765.308,40	
Interés préstamo	\$ -376.304,35	\$ 0,00		
Ual	- \$1.257.594,35	\$32.857.982,00	\$104.765.308,40	
IG	\$440.158,02	- \$11.500.293,70	- \$36.667.857,94	
Rdo Neto	- \$2.075.030,67	\$54.215.670,30	\$172.862.758,80	

FEO OPTIMISTA	\$0,00	\$110.668,02	\$21.909.488,30	\$68.649.250,46
FEA OPTIMISTA	- \$3.752.335,00	\$743.122,02	\$21.272.896,10	\$69.276.738,62
VAN OPTIMISTA			\$5.961.764,77	



PUNTOS DE EQUILIBRIO (año 3)			Tabla contenidos p/ fórmulas PE	
PEC	10,97177182	11 Clientes	CF	\$69.880.392,00
PEF	11,22233388	12 clientes	AMORT	\$551.800,00
			IG	0,35
			1-IG	0,65
			PV	\$7.581.000,00
			CV	\$1.161.600,00
			FEO P/ VAN=0	\$1.597.297,77

### Análisis y administración del riesgo

#### Riesgos internos

- Errores por inexperiencia del personal.
- No obtener financiamiento inicial.

#### Riesgos externos.

- No conseguir el caudal de clientes necesario para llegar a los puntos de equilibrio.
- Que la inflación o la situación del país sea peor que la prevista para los años entrantes.

#### Soluciones.

- La solución a estos problemas, o al menos a los controlables, es realizar el trabajo de consultoría de manera honesta, meticulosa y acorde a los valores planteados al inicio de este trabajo.
- Ante contexto inflacionario, cambiario o macroeconómico desfavorables, son riesgos a los cuales la consultora sabe que se enfrentará y contará con un personal



capacitado y consciente de los mecanismos que puede utilizar para disminuir esos riesgos, tanto para ella como para el cliente.

- Previsiones sobre la tasa de inflación.
- Reducir al mínimo los saldos de caja improductivos.
- Conocer las decisiones presentes de las autoridades tributarias.
- Tener en cuenta el riesgo cambiario en las ventas a plazo.



### **Conclusión final**

En conclusión, se sintetiza a este proyecto como un modelo de negocio tan necesario como realizable, basado en datos públicos como la cantidad de PyMES en Entre Ríos y cuántas de ellas exportan actualmente, teniendo también en cuenta que no existen consultoras full-service que se dediquen a las pequeñas y medianas empresas, mucho menos en la provincia de Entre Ríos. Y se describe a Longshoring SA como una consultora en Comercio Internacional, basada en 3 pilares: Comercial, Logístico y Financiero; cuyo objetivo máximo es otorgar un servicio acorde a sus valores y a través de este lograr que el cliente maximice sus riquezas siendo partícipe de los mercados internacionales.

Se verificó que en el proceso de negocio planteado es posible la captación de clientes, habiendo puesto en práctica dicho modelo y logrando un caso de ejemplo, con la empresa entrerriana Schneiter.

El estudio de mercado muestra la posibilidad de entrar y competir sin muchas barreras, lo que posibilitaría un crecimiento exponencial con el correr de los años y la adquisición de experiencia y nuevos casos de clientes ejemplo, siendo la inexperiencia una de las principales debilidades de la consultora. La posibilidad de conseguir los primeros clientes residirá en las fortalezas de la empresa, como sus recursos humanos (personal preparado, honesto y proactivo), y también en la necesidad de los potenciales clientes de un servicio de estas características, dada por su escaso conocimiento en la materia y por la situación macroeconómica, fiscal y política del país.

Longshoring contará con 3 empleados o jefes de área, que serán Licenciados en comercio internacional júnior, cada uno encargado de un área-pilar. Serán dirigidos por un gerente general a cargo de administrar las tareas, planificar las actividades y la adquisición de nuevos clientes, junto con la relación de los ya existentes. Las actividades se realizarán desde una oficina alquilada en la ciudad de Gualeguaychú.

En cuanto a la parte financiera se encuentra un proyecto que no sólo genera riquezas sino que incluso en un escenario pesimista otorga un VAN positivo. Además, acorde a lo calculado en el PEF, solamente teniendo menos de 12 clientes (habiendo planeado 36) en el año 3, se destruiría riqueza. Estos resultados hablan de un proyecto seguro, que resulta aceptable en todos los indicadores financieros utilizados.

En síntesis, se presenta un proyecto realizable en todos los aspectos mercadológicos, técnicos y financieros desarrollados en este documento.



## **Bibliografía**

- Kubr, M., (dir.) La consultoría de empresas: guía para la profesión ; Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo, tercera edición (revisada), 1997
- iProfesional. (2023). Nuevas categorías para ser PYME desde abril 2023 por actividad. (<https://www.iprofesional.com/impuestos/379631-nuevas-categorias-para-ser-pyme-desde-abril-2023-por-actividad>)
- Gobierno de Argentina. Constituir una sociedad por acciones. (<https://www.argentina.gob.ar/servicio/constituir-una-sociedad-por-acciones>)
- Gobierno de Argentina.. Realizar la inscripción en el Registro Especial Aduanero. (<https://www.argentina.gob.ar/servicio/realizar-la-inscripcion-en-el-registro-especial-aduanero>)
- Emprendedores. (2023.). Plan de negocio para una empresa de comercio exterior (import-export). (<https://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/plan-negocio-empresa-de-comercio-exterior-import-export/>)
- Silvia Mazzoli. Claves para montar una empresa de comercio exterior. (<https://www.linkedin.com/pulse/claves-para-montar-una-empresa-de-comercio-exterior-silvia-mazzoli/?originalSubdomain=es>)
- La Nación. (2023). Por la falta de divisas, 2023 se perfila con menos importaciones que en 2022 y con una recesión. (<https://www.lanacion.com.ar/economia/comercio-exterior/por-la-falta-de-divisas-2023-se-perfila-con-menos-importaciones-que-en-2022-y-con-una-recesion-nid20042023/>)
- Gobierno de Argentina. Calculador de módulos. (<https://www.argentina.gob.ar/justicia/igj/calculador-modulos#resultado>)
- AFIP. <https://www.afip.gob.ar/Aplicativos/oProgramasImpositivos/registroNacional.asp>
- Infoleg. Ley de Riesgos del Trabajo. (<https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/27971/texact.htm>)
- Prevención ART. Sitio web de Prevención ART. (<https://www.prevencionart.com.ar/>)
- Páginas Web SAC.. ¿Cuánto cuesta una página web en Argentina? (<https://paginaswebsac.com.ar/cuanto-cuesta-una-pagina-web-en-argentina/>)
- Trabajo de Marketing avanzado y GICE - Lamonica, Lussiano, Rodriguez (2023)
- Oficina en Alquiler en Gualeguaychú.



- (<https://joanfleitaspropiedades.tuinmobiliaria.com.ar/p/4981448-Oficina-en-Alquiler-en-Gualeguaychu-Bolivar-al-885>)
- Gobierno de Argentina. Monitoreo Tributario Provincial.  
([/https://www.argentina.gob.ar/economia/politica-tributaria/monitor-tributario-provincial#:~:text=Los%20impuestos%20provinciales%20son%20aquellos,Inmobiliario%20y%20el%20Impuesto%20Automotor.](https://www.argentina.gob.ar/economia/politica-tributaria/monitor-tributario-provincial#:~:text=Los%20impuestos%20provinciales%20son%20aquellos,Inmobiliario%20y%20el%20Impuesto%20Automotor.))
  - Portas. Sitio web de Portas. (<https://web.portas.com.ar/>)
  - S Consultora. (<https://www.sconsultora.com.ar/espanyol/comercioexterior.html>)
  - LinkedIn. Página de Parana Comex SRL en LinkedIn.  
(<https://www.linkedin.com/company/parana-comex-srl/about/>)
  - LinkedIn Daniela Scheiter. (<https://www.linkedin.com/in/daniela-schneiter-5662b83b/>)
  - Gobierno de Entre Ríos. Emprendimiento Schneiter Alimentos Naturales.  
(<https://www.entrerios.gov.ar/manosenterrerianas/emprendimiento/schneiter-alimentos-naturales>)
  - Gobierno de Entre Ríos. Área de Promoción de Exportaciones Entre Ríos.  
(<https://www.linkedin.com/company/area-de-promocion-de-exportaciones-entre-rios/posts/?feedView=all>)
  - Gobierno de Argentina. (2021). Informe Empresas Exportadoras - 1er Semestre 2022. ([https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/09/empresas\\_exportadoras\\_1s\\_2022.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/09/empresas_exportadoras_1s_2022.pdf))
  - R2820. Censo Económico: ¿Cuántas empresas hay en Entre Ríos?  
(<https://r2820.com/notas/censo-economico-cuantas-empresas-hay-en-entre-rios.htm>)
  - Turismo City. Promociones aéreas: ¿Cuánto cuesta un hotel en Buenos Aires?  
([https://www.turismocity.com.ar/promociones\\_aereas/p-Cuanto\\_cuesta\\_un\\_hotel\\_en\\_Buenos\\_Aires-4201.html](https://www.turismocity.com.ar/promociones_aereas/p-Cuanto_cuesta_un_hotel_en_Buenos_Aires-4201.html))
  - Nosis. Big Data. (<https://www.nosis.com/es/big-data>)
  - Infobae. (2023). El Banco Central ya decidió qué hará con la tasa del plazo fijo tras el dato de inflación.  
(<https://www.infobae.com/economia/2023/10/12/el-banco-central-ya-decidio-que-hara-con-la-tasa-del-plazo-fijo-tras-el-dato-de-inflacion/>)
  - Facebook Marketplace. ([https://www.facebook.com/marketplace/?ref=app\\_tab](https://www.facebook.com/marketplace/?ref=app_tab))
  - Mercado Libre. (<https://www.mercadolibre.com.ar/>)
  - Seguros 911. ¿Cuánto cuesta el seguro de ART?  
(<https://www.seguros911.com.ar/art/cuanto-cuesta-el-seguro-de-art#:~:text=Costo%20Seguro%20de%20trabajo%20ART&text=Eso%20equivale%20a%20una%20al%203%ADcuota,59%25%20de%20la%20masa%20salarial.&text=Como%20habr%C3%A1s%20visto%20en%20la,m%C3%A1s%20que%20en%20otro%20sector.>)

