



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PROPUESTA DE EXPANSION AL MERCADO ARGENTINO PARA LA EMPRESA  
REDSLOT**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**

**RODRIGO ANDRÉS GONZÁLEZ CASTRO**

**PROFESOR GUÍA:  
GERARDO OCTAVIO DÍAZ RODENAS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO  
JUAN RAMÓN DÍAZ GONZÁLEZ**

**SANTIAGO DE CHILE  
2019**

## RESUMEN

### PROPUESTA DE EXPANSION AL MERCADO ARGENTINO PARA LA EMPRESA REDSPOT

El presente estudio tiene como objetivo presentar a la empresa Redspot, una alternativa de expansión al mercado argentino, en respuesta al estancamiento en su crecimiento empresarial, que le permita potenciar su desarrollo e incrementar sus niveles de ingresos. Su rubro es la comercialización de artículos deportivos de Airsoft, deporte que busca simular condiciones de combate militar armado utilizando réplicas de armas, instrumentos y vestimenta militar.

Para lo anterior, de forma inicial se realiza un análisis del macro-entorno argentino por medio del modelo PEST, de la industria argentina a través de las 5 Fuerzas de Porter y de los recursos que dispone la empresa mediante la aplicación del Modelo VRIO, para resumir el análisis con la herramienta FODA. A continuación, se analiza el mercado, el segmento objetivo del proyecto y las distintas alternativas de entrada a mercado externos. Ya analizados los factores antes mencionados e identificada la mejor alternativa de ingreso, se genera la propuesta a evaluar desde un punto de vista financiero. Posteriormente, se realiza una planificación detallada del Modelo de Negocios a emplear, por medio del modelo CANVAS, el Plan Comercial de la empresa, el Plan de Operaciones y el Plan Organizacional de la misma. Finalmente, la propuesta es evaluada desde un punto de vista financiero para determinar su factibilidad y eventuales resultados realizando una proyección de Flujo de Caja, determinando su Valor Actual Neto (VAN), su Tasa Interna de Retorno (TIR) y su período de recuperación.

Del análisis se determinó que tanto el entorno como la industria en argentina poseen condiciones favorables para el proyecto y que ofrecen la posibilidad de rendimientos futuros positivos. Así mismo, la empresa posee tanto los atributos como los recursos necesarios para pronosticar un escenario favorable para el presente proyecto. Por su parte, de acuerdo al estudio de mercado realizado, existe un segmento potencial de mercado al cual dirigirse con preferencia por las marcas y productos trabajados por la empresa. Respecto a las distintas alternativas de entrada a mercados externos, considerando tanto los pro y contras las actuales condiciones de la empresa Redspot, como la información disponible del mercado. En base a estos resultados se presenta la alternativa de ingresar al mercado a través de una alianza estratégica para la apertura de dos sucursales, en las ciudades de Buenos Aires y Córdoba, dentro de un período de evaluación de 5 años, ofreciendo los productos de las marcas ICS, KWA, G&G y Krytac.

De acuerdo a la evaluación financiera del proyecto, si los socios participantes de la sociedad realizan la inversión inicial de US\$26.060,48, éste generará al final del período un resultado actual neto de US\$6.937,83, con una tasa interna de retorno del 36%, dada una tasa de descuento de un 30%, y un período de recuperación del capital de 3,17 años. Cifras que, tras ser presentadas a distintos socios potenciales, resultaron atractivas para el señor José Eduardo Arias, representante de la empresa Pirata Store, en base a los resultados que el proyecto otorga a partir del cuarto período.

Finalmente, la recomendación del presente trabajo es que la empresa Redspot presente una propuesta formal al señor José Eduardo Arias para llevar a cabo una sociedad, realizando la inversión inicial propuesta que les permita la apertura de las dos sucursales mencionadas y que los lleve a obtener los resultados financieros positivos calculados, dados los supuestos definidos.

## AGRADECIMIENTOS

Quisiera extender mis más sinceros agradecimientos a mi familia, quienes me han apoyado y ayudado a perseverar a lo largo de todo el desafío que ha resultado ser alcanzar este punto, al término de este grado académico, así como a mi pareja, por su paciencia y amor. A todos...

¡GRACIAS!

## TABLA DE CONTENIDO

|                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS .....                                                             | 1  |
| CAPITULO I - ANALISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS E INTERNOS .....                            | 3  |
| 1.1    Análisis del Entorno.....                                                           | 3  |
| 1.2    Análisis de la Industria.....                                                       | 6  |
| 1.3    Análisis de los factores internos.....                                              | 12 |
| CAPITULO II – TAMAÑO DEL MERCADO Y ANALISIS DEL SEGMENTO OBJETIVO.....                     | 16 |
| CAPITULO III – ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATÉGIA DE ENTRADA AL MERCADO ARGENTINO.....     | 19 |
| 3.1    Alternativas de entrada a mercados externos .....                                   | 19 |
| 3.2    Enunciado de la propuesta.....                                                      | 20 |
| CAPITULO IV – PLANIFICACIÓN .....                                                          | 21 |
| 4.1    Modelo de Negocios.....                                                             | 21 |
| 4.2    Plan Comercial .....                                                                | 23 |
| 4.3    Plan de Operaciones .....                                                           | 24 |
| 4.4    Plan Organizacional .....                                                           | 27 |
| CAPITULO V - EVALUACIÓN FINANCIERA.....                                                    | 30 |
| 5.1    Flujo de Caja .....                                                                 | 31 |
| 5.2    VAN .....                                                                           | 37 |
| 5.3    TIR .....                                                                           | 38 |
| 5.4    Período de recuperación de Capital.....                                             | 39 |
| CAPITULO VI - PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA A POTENCIALES PARTICIPANTES DE LA SOCIEDAD..... | 40 |
| 6.1    Identificación de potenciales socios y presentación de propuesta.....               | 40 |
| 6.2    Respuestas a la propuesta por parte de potenciales socios .....                     | 41 |
| CAPITULO VII - ANALISIS DE ESCENARIOS Y RIESGOS.....                                       | 43 |
| CAPITULO VIII - CONCLUSIONES .....                                                         | 45 |
| BIBLIOGRAFÍA.....                                                                          | 47 |
| ANEXOS.....                                                                                | 48 |

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS

|                                                                                                                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla N°1: Estimador Mensual de Actividad Económica.....                                                                                                                          | 49 |
| Tabla N°2: Puestos de trabajo de los asalariados registrados, empresas, costo salarial, remuneración total y neta en unidades, pesos y variaciones porcentuales interanuales..... | 50 |
| Tabla N°3: Proyecciones de variables macroeconómicas.....                                                                                                                         | 51 |
| Tabla N°4: Listado de actuales competidores en la industria argentina.....                                                                                                        | 52 |
| Tabla N°5: Listado de principales proveedores de Airsoft a nivel internacional.....                                                                                               | 53 |
| Tabla N°6: Composición de Capital Social de Redspot Ltda. ....                                                                                                                    | 54 |
| Tabla N°7: Balance General de la empresa Redspot Ltda. al cierre del 2017 (Página 1 de 2). ....                                                                                   | 55 |
| Tabla N°7: Balance General de la empresa Redspot Ltda. al cierre del 2017 (Página 2 de 2). ....                                                                                   | 56 |
| Tabla N°8: Balance General de la empresa Redspot Ltda. al cierre del 2016 (Página 1 de 3). ....                                                                                   | 57 |
| Tabla N°8: Balance General de la empresa Redspot Ltda. al cierre del 2016 (Página 2 de 3). ....                                                                                   | 58 |
| Tabla N°8: Balance General de la empresa Redspot Ltda. al cierre del 2016 (Página 3 de 3). ....                                                                                   | 59 |
| Tabla N°9: Créditos bancarios vigentes y por pagar a la fecha de Redspot Ltda. ....                                                                                               | 60 |
| Tabla N°10: Listado de productos exportados a Argentina desde septiembre 2016 a agosto 2017 (Parte 1 de 8).....                                                                   | 61 |
| Tabla N°10: Listado de productos exportados a Argentina desde septiembre 2016 a agosto 2017 (Parte 2 de 8).....                                                                   | 62 |
| Tabla N°10: Listado de productos exportados a Argentina desde septiembre 2016 a agosto 2017 (Parte 3 de 8).....                                                                   | 63 |
| Tabla N°10: Listado de productos exportados a Argentina desde septiembre 2016 a agosto 2017 (Parte 4 de 8).....                                                                   | 64 |
| Tabla N°10: Listado de productos exportados a Argentina desde septiembre 2016 a agosto 2017 (Parte 5 de 8).....                                                                   | 65 |
| Tabla N°10: Listado de productos exportados a Argentina desde septiembre 2016 a agosto 2017 (Parte 6 de 8).....                                                                   | 66 |
| Tabla N°10: Listado de productos exportados a Argentina desde septiembre 2016 a agosto 2017 (Parte 7 de 8).....                                                                   | 67 |
| Tabla N°10: Listado de productos exportados a Argentina desde septiembre 2016 a agosto 2017 (Parte 8 de 8).....                                                                   | 68 |
| Tabla N°11: Exportaciones realizadas a Argentina desde septiembre 2016 a agosto 2017.....                                                                                         | 69 |
| Tabla N°12: Cálculo de tipo de cambio promedio desde 2015 a 2017.....                                                                                                             | 70 |
| Tabla N°13: Propiedades comerciales de entre 40 m2 y 70 m2 disponibles de arriendo en Buenos Aires, Argentina.....                                                                | 71 |
| Tabla N°14: Propiedades comerciales de entre 40 m2 y 70 m2 disponibles de arriendo en Córdoba, Argentina.....                                                                     | 72 |
| Gráfico N°1: Evolución del tipo de cambio USD/ARS.....                                                                                                                            | 73 |
| Documento Anexo N°1: Encuesta a la industria argentina del Airsoft.....                                                                                                           | 74 |
| Documento Anexo N°2: Presentación de resultados de encuesta entregado por Google.....                                                                                             | 76 |
| Documento Anexo N°3: Cotización de agencia aduanera para la importación de productos de Airsoft a Argentina.....                                                                  | 84 |
| Cálculo Anexo N°1: Cálculo para la determinación del tamaño muestral.....                                                                                                         | 85 |

## INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

### a) Información relevante

Redspot es una empresa chilena, con más de seis años de experiencia en el mercado de artículos deportivos de alta gama para Airsoft, enfocada en ofrecer a sus clientes la mejor experiencia de compra posible.

El Airsoft es un deporte que busca simular escenarios de combate militar o de enfrentamientos armados, normalmente entre dos o más equipos, en donde sus jugadores visten uniformes que imitan los de las fuerzas armadas o de combatientes mercenarios, usando réplicas o marcadoras que se asemejan a armas reales y disparan balines redondos de plástico de 6 mm, así como variados elementos que normalmente son utilizados en esta clase de situaciones, como lo son linternas, laser, granadas y radios, entre otros, que les permiten a los jugadores ejecutar estrategias de combate para completar las distintas misiones u objetivos definidos.

El segmento objetivo de la empresa, son todas aquellas personas que gusten de los deportes grupales extremos, que busquen dejar atrás la monotonía de la rutina diaria y que disfruten de ambientes de distensión y el hacer deporte, idealmente mayores de edad y con el poder adquisitivo suficiente que les permita iniciarse en el deporte.

Redspot se encuentra dentro de las empresas líderes del mercado nacional de Airsoft y ya cuenta con la representación nacional exclusiva de tres potentes marcas a nivel mundial (KWA, Krytac y Echo1). Sin embargo lo anterior, la empresa ha mostrado un estancamiento progresivo en su crecimiento y niveles de venta, lo que se condice con la actual desaceleración económica por la que atraviesa Chile y en donde el Fondo Monetario Internacional ha informado que prevé que esta condición se mantenga durante el 2018, con un crecimiento proyectado de entre un 3,4% y 3,3% para el año 2019<sup>1</sup>, producto de las condiciones económicas internacionales e internas del país.

Por otro lado, se encuentra Argentina, con un PIB per cápita de \$14.402,0 durante el 2017, levemente inferior al de Chile de \$15.346,4, durante el mismo año<sup>2</sup>, que al igual que Chile ha sufrido una desaceleración en su crecimiento económico durante el 2017 y 2018, registrando un crecimiento de 2,9% y 2,0%<sup>1</sup>, respectivamente, producto del mercado internacional. Sin embargo, Argentina presenta una clara ventaja respecto al tamaño de su población, con una proyección de crecimiento para el 2019 de un 3,2%<sup>3</sup> y cerca de 44 millones de habitantes<sup>4</sup> versus los 18 millones de Chile<sup>5</sup>. Si agregamos a esto último que Argentina posee un porcentaje de sedentarismo de un 55%<sup>6</sup>, en comparación con Chile que registra más de un 80%<sup>7</sup> podemos dilucidar una clara ventaja en términos de tamaño potencial del mercado.

---

<sup>1</sup> Fondo Monetario Internacional, Perspectivas Económicas Regionales: Aprovechar el ímpetu, mayo 2018

<sup>2</sup> Banco Mundial

<sup>3</sup> Fondo Monetario Internacional, Perspectivas Económicas Regionales: Aprovechar el ímpetu, mayo 2018

<sup>4</sup> Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, República Argentina

<sup>5</sup> Instituto Nacional de Estadísticas, Chile, Censo 2017.

<sup>6</sup> Ministerio de Salud, Presidencia de la Nación Argentina

<sup>7</sup> Ministerio de Salud de Chile, Encuesta Nacional de Salud 2017

De forma paralela, una investigación preliminar de la industria del Airsoft en Argentina ha demostrado que en la actualidad ésta se caracteriza por desarrollarse de forma informal y por tal poseer una falta de información formal y fidedigna respecto a su composición, comportamiento, evolución y niveles de ingresos, y la existencia de aproximadamente cinco empresas enfocadas en el mercado, en donde ninguno de ellas manejaría el mismo volumen y calidad de productos y servicios como los ofrecidos por Redspot, por lo que no existirían empresas que compitan directamente, al mismo nivel ni que posean la misma estrategia de diferenciación que la empresa.

Adicionalmente, en conversaciones con los proveedores con quienes mantiene relaciones comerciales la empresa, éstos han manifestado la posibilidad de mejorar las condiciones comerciales con el fin de facilitar la entrada de sus productos al mercado argentino. Dentro de éstas se encuentra la alternativa de despachar sus productos directamente a Argentina, evitando así la doble tributación de productos despachados a Chile y posteriormente exportados a Argentina.

En base a esto, se realiza una propuesta de expansión para la empresa Redspot al mercado argentino con el propósito de incrementar su participación en el mercado a nivel latinoamericano, sus ventas e impulsar su crecimiento como empresa.

#### b) Objetivo General

El objetivo del presente trabajo es presentar a la empresa Redspot una alternativa de expansión al mercado argentino que le permita seguir creciendo como empresa, considerando las distintas condiciones del macro-entorno, la industria, el mercado objetivo y la empresa.

#### c) Objetivo específicos

- Analizar las características y condiciones del macro-entorno argentino, por medio del Modelo PEST.
- Analizar las características de la industria del airsoft en el país trasandino, a través de las 5 Fuerzas de Porter.
- Analizar las características de la empresa Redspot, con la aplicación del Modelo VRIO
- Realizar un análisis del tamaño del mercado y del segmento objetivo del proyecto, mediante una encuesta de mercado y la información disponible del mercado.
- Identificar y analizar las distintas opciones de entrada a mercados externos y definir la mejor opción para el presente proyecto.
- Presentar una propuesta de entrada al mercado argentino para la empresa Redspot.
- Definir el Modelo de Negocios, Plan Comercial, Plan de Operaciones y Plan Organizacional que le permita a la empresa concretar el proyecto.
- Evaluar la propuesta presentada desde un punto de vista financiero, calculando el Flujo de Caja, Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno y Período de Recuperación del proyecto, bajo determinados supuestos.
- Presentar los resultados a terceros que pudieran participar en el proyecto para evaluar cuan atractiva es la propuesta para éstos.
- Analizar distintos escenarios y riesgos probables ante los cuales los resultados de la propuesta de expansión podrían verse afectados

## CAPITULO I - ANALISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS E INTERNOS

### 1.1 Análisis del Entorno

Para realizar un análisis del macro-entorno argentino se utilizará el modelo PEST, que nos permitirá analizar como los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos distintivos del mercado argentino afectan el presente proyecto.

#### Aplicación del Modelo PEST

##### a) Factores Políticos

En primer lugar, debemos recordar que este deporte y los elementos utilizados en él están diseñados para imitar en apariencia y uso las condiciones de combate y uso de armas.

En segundo lugar, debemos considerar que las versiones “reales” de estos productos (armas reales y vestimenta militar real) se encuentran altamente normadas y controladas por el RENAR (Ministerio de Defensa de la República de Argentina - Registro Nacional de Armas), por el gobierno y las fuerzas armadas argentinas, así como en la gran mayoría de los países.

Sin embargo, en la actualidad este tipo de elementos deportivos, así reconocidos y clasificados por el Gobierno de Argentina y su Aduana, no se encuentran sujetos a ningún tipo de regulación o política especial más allá de la que afecta a todos los artículos deportivos. Pese a esto, la real posibilidad del uso malicioso de estos elementos deportivos en acciones que rompan las normas legales por parte de personas que tomen provecho de la falta de regulación en su uso exclusivo como elementos deportivos, no es difícil imaginar que en un futuro las autoridades creen leyes destinadas a normar la comercialización, adquisición, uso y almacenamiento de este tipo de implementos, lo cual agregaría factores políticos que condicionarían o afectarían el mercado en un futuro.

Por otro lado, dado que todos estos artículos son manufacturados por empresas en el exterior, las que registran sus productos bajo sus marcas registradas, éstos están sujetos de los derechos de propiedad intelectual, y por ende su comercialización se encuentra regulada por la normativa correspondiente.

Desde el punto de vista tributario, ya que estos elementos son importados, están sujetos a los aranceles aduaneros definidos por el gobierno argentino equivalente a un 35%<sup>8</sup> y su entrada al país es normada por el Servicio de Aduanas, quien se encuentra facultado para restringir su acceso al país y por ende afectar al mercado interno de estos productos. Por ende, cualquier cambio en las políticas aduaneras del país tendría repercusiones en su comercialización.

Respecto de las políticas económicas argentinas, el país posee políticas restrictivas respecto a la importación de estos artículos provenientes de países que no integren el Mercosur, lo cual se ve reflejado en el impuesto a las importaciones de este tipo de productos.

---

<sup>8</sup> Ley de Impuesto a las Ganancias (Texto Ordenado de la Ley N° 20.628 aprobado por el Decreto N° 649/97, según modificado en último lugar por el Decreto N° 244/13), CAPITULO III GANANCIAS DE LA TERCERA CATEGORIA, Art.69. Ley 27.430, Modificación, e. 29/12/2017 N° 102114/17 v. 29/12/2017, Art.86.



Por último, es en respuesta a esta serie de políticas que las empresas que se ven directamente afectadas es que han optado por llevar a cabo sus actividades comerciales de forma informal con el objeto de evitar el pago de impuestos, disminuir sus costos e incrementar sus márgenes de ganancias. Lo anterior derivando en una falta de indicadores e información verídica de los rendimientos de la industria.

#### b) Factores Económicos

Tal como fue comentado anteriormente, en Argentina, el período comprendido entre el año 2017 y principios del 2018 se destacó por registrar componentes de desaceleración del crecimiento económico del país cerrando el mes de junio del 2018 con un crecimiento negativo de un 1,3% sobre el PIB respecto del mismo mes del año anterior (Ver Tabla N°1: Estimador Mensual de Actividad Económica), lo que afectó negativamente a diferentes ramas de la economía interna del país incluyendo a la rama del mercado bajo el presente análisis. Sin embargo, y de acuerdo a lo presentado por el Banco Mundial<sup>9</sup>, se estima que estas condiciones económicas comiencen lentamente a mejorar pasando de un crecimiento estimado de un 3,2% para el año 2019<sup>10</sup>.

De la mano con lo anterior, se debe hacer mención a las reducciones en los niveles de desocupación del país. Tal como lo expone el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos<sup>11</sup>, se ha registrado una reducción en la proporción de la población nacional desocupada, pasando de registrar un 9,3% durante el 2do trimestre del 2016 a un 7,6% durante el cuarto trimestre.

Así mismo, si bien se registró una disminución del 1% de la cantidad de puestos de trabajo salariales durante el año 2016 respecto del año 2015, se puede apreciar un incremento de un 35% de la remuneración total de dichos asalariados (Ver Tabla N°2: Puestos de trabajo de los asalariados registrados, empresas, costo salarial, remuneración total y neta en unidades, pesos y variaciones porcentuales interanuales).

Otro importante condicionante de la comercialización de los productos importados es la evolución y comportamiento del tipo de cambio, el cual durante los años 2016 y 2017 fluctuó entre los 13 y los 17 pesos aproximadamente y de un promedio de 22 pesos en el 2018, cerrando en Julio del 2018 en 27, 6247 pesos (Ver Gráfico N°1: Evolución del tipo de cambio USD/ARS), gracias a la política monetaria de sesgo antiinflacionario establecida desde diciembre de 2015 la que “se instrumenta a través de una tasa de interés positiva en términos reales, por lo que el BCRA fija su tasa de política monetaria (la de LEBAC a 35 días durante 2016 y el centro de corredor de pasés desde 2017) de manera que sea superior a la tendencia esperada de la inflación para el período correspondiente, descontando perturbaciones transitorias”<sup>12</sup>.

Adicionalmente, de acuerdo a las proyecciones realizadas por Ministerio de Hacienda en el Proyecto de Presupuesto de la Administración Nacional 2017, se espera que la moneda nacional se valore respecto al dólar a 21,21 y 23,53 en promedio para los años 2018 y 2019, respectivamente. Dentro del mismo presupuesto, se considera un incremento del PIB, consumo total y comercio internacional (Ver Tabla N°3: Proyecciones de variables macroeconómicas).

<sup>9</sup> Banco Mundial, Global Economic Prospects – January 2017

<sup>10</sup> Fondo Monetario Internacional, Perspectivas Económicas Regionales: Aprovechar el ímpetu, mayo 2018

<sup>11</sup> Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Informes Técnicos vol. 1 n° 43 - Mercado de trabajo, principales indicadores (EPH) Cuarto trimestre de 2016

<sup>12</sup> Banco Central de la República Argentina, Informe de Política Monetaria – enero 2017

Todo lo anterior, favoreciendo así a las importaciones de productos y por ende al comercio de los artículos objeto de este estudio.

#### c) Factores Sociales

Uno de los factores sociales más importantes a analizar y que afectan directamente el potencial y desempeño del mercado, son los hábitos de práctica de deportes y actividades físicas. De acuerdo a un estudio realizado por TNS Gallup en 2011 a 1.010 personas mayores de 17 años, un 60% de la población argentina tiene predisposición a practicar algún tipo de deporte y un 21% realiza deportes de forma habitual, porcentaje que resulta atractivo para las empresas dedicadas a la comercialización de artículos deportivos.

Adicionalmente, se suman iniciativas por parte del gobierno para promover la práctica de actividades deportivas como queda en evidencia en el Programa Nacional de Lucha contra el Sedentarismo del Ministerio de Salud y en el Plan Estratégico 2016 – 2020 de la Secretaría de Deporte, Educación Física y Recreación, entre otras.

De esta forma, gracias a los esfuerzos del gobierno, es posible proyectar un incremento en la cantidad de personas que participen en actividades deportivas y recreativas como lo es el Airsoft, y por ende visualizar una atractiva característica social del mercado tendiente a la práctica de deportes.

#### d) Factores Tecnológicos

Al igual que la gran mayoría de las empresas que comercializan productos en el mercado hoy en día, aquellas que venden productos deportivos para el Airsoft se ven afectadas por los continuos cambios o avances tecnológicos que caracterizan el presente, no sólo a nivel nacional sino a nivel mundial.

Si consideramos que la vestimenta utilizada en este deporte tiene como base la usada a nivel militar por las distintas fuerzas armadas del mundo y que éstas a su vez se encuentran continuamente diseñando e implementando nuevas tecnologías enfocadas en otorgar distintas ventajas tácticas a sus elementos, no es extraño ver a los productores de las vestimentas de Airsoft hacer esfuerzos por desarrollar tecnologías que imiten las características de las vestimentas reales con el objetivo de ofrecer a los consumidores el mayor nivel de realismo posible.

Por otro lado, dado que las réplicas de armas funcionan por medio de mecanismos motores en base a electricidad, gas o resorte, las empresas manufactureras de éstas continuamente se encuentran desarrollando tecnologías que busquen mejorar su rendimiento y otorgar una experiencia lo más cercana a la realidad posible, enfocándose en factores como el peso, sensación táctil, recoil y robustez para recrear las características físicas de un arma real.

Por último, pero no menos importante, es necesario hacer mención a la gran importancia que revisten hoy en día las redes sociales y su desarrollo. Las empresas de éste rubro se caracterizan por explotar fuertemente los canales de distribución de información como Facebook, Instagram y YouTube, los cuales son utilizados para promover sus productos y llegar fuertemente a su segmento objetivo, así como la utilización de páginas en internet para realizar venta de productos.

En resumen, las favorables condiciones que presentan específicamente los factores económicos y sociales del país, producto de las distintas políticas que ha desarrollado el Gobierno propicias para este tipo específico de proyecto nos permiten identificar la oportunidad de ingresar al mercado con la proyección de obtener posibles resultados positivos.

## 1.2 Análisis de la Industria

Para realizar un análisis de la situación actual en la que se encuentra la Industria de la venta de artículos deportivos de airsoft e identificar su potencial, se utilizará el modelo de las 5 Fuerzas de Porter, que nos permitirá visualizar como los factores que condicionan y caracterizan la industria pueden afectar el proyecto.

### Aplicación del Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

Para poder analizar cómo la industria de la venta de artículos de Airsoft se encuentra caracterizada en Argentina, se hará uso del modelo estratégico de las 5 Fuerzas de Porter, creado por Michel Porter en el año 1979.

#### a) Amenaza de la entrada de los nuevos competidores.

Existen una serie de barreras de entrada que dificultan la entrada a nuevos competidores (Ver Tabla N°4: Listado de actuales competidores en la industria argentina) a la industria de la venta de productos de Airsoft, de las cuales podemos identificar:

**Economías de escala:** Una de las barreras de entrada a nuevos competidores más fuerte resulta ser la dificultad para aquellos que desean ingresar en este rubro el competir con empresas ya establecidas, las que manejan volúmenes de mercaderías que les permiten acceder a las ventajas que se incorporan al trabajar con economías de escalas, principalmente representadas por los descuento por volúmenes de compra otorgados por los proveedores (Ver Tabla N°5: Listado de principales proveedores de Airsoft a nivel internacional) y la reducción de los costos de importación unitarios, que les permiten trabajar con mayores márgenes de ganancias por venta.

**Diferenciación:** La diferenciación no representa una gran barrera de entrada puesto que las empresas manejan básicamente sólo dos opciones. La principal es a través de la calidad de sus productos, en donde pueden optar por ofrecer productos de alta gama, caracterizados por su mayor calidad y por ende mayor precio de venta u ofrecer productos de una menor calidad, con precios de venta inferiores y por ende de mayor accesibilidad para los consumidores. Ésta opción de diferenciación está ligada a los distintos niveles económicos o poder adquisitivo de los consumidores y a la etapa en la que se encuentre el practicante del deporte, en donde si la persona se encuentra iniciándose en éste lo más probable es que opte por adquirir productos de menor calidad y precio hasta decidir si continuar practicándolo, punto a partir del cual muchos de ellos deciden invertir en productos de mayor calidad. Debido a lo anterior, ninguna de las dos opciones otorga mayores beneficios que la otra, puesto que se enfocan en cubrir distintas necesidades.

Por otro lado, la segunda opción o estrategia de diferenciación que utilizan las empresas es el ofrecimiento de servicios adicionales, como lo son: servicio técnico y modificación o potenciamiento de artículos, los cuales requieren de conocimientos técnicos especializados.

Adicionalmente, cabe destacar que la gran mayoría de empresas enfocadas en el rubro del Airsoft en Argentina no poseen tiendas físicas y trabajan con el modelo de ventas electrónicas a través de internet y redes sociales, agregando el hecho de que las ventas son realizadas sin entrega de boletas o facturas con el objetivo de evitar cargos tributarios.

Dado lo anterior y considerando que gran parte de los usuarios de artículos de Airsoft valoran el hecho de poder tener acceso físico a los productos antes de adquirirlos, de acuerdo a lo observado en Chile, las empresas que logran ofrecer sus productos en tiendas físicas, en donde al hacer entrega de las boletas correspondientes se encuentran afectos a la ley de defensa del consumidor, adquieren una gran herramienta diferenciadora por sobre las demás empresas que sólo trabajan de forma virtual.

**Requerimiento de capital:** Los requerimientos de capital iniciales para la entrada no son necesariamente altos y por ende pudieran no representar una fuerte barrera puesto que dentro de la variedad de productos deportivos de Airsoft existen aquellos de bajo costo y normalmente menor calidad, por lo que una empresa pudiera optar por la estrategia de ingresar al mercado ofreciendo esta clase de productos que implicaría un menor nivel de inversión inicial. Sin embargo, si la empresa quisiera ofrecer productos de mayor calidad y en donde debiera entablar relaciones comerciales con las empresas de mayor prestigio que exigieran ciertos niveles de compra, los costos de requerimiento de capital inicial pudieran incrementarse y por tal resultar en una barrera de ingreso importante.

Por otro lado, la gran mayoría de las empresas del mercado están enfocadas únicamente en la modalidad de venta a través internet, sin la necesidad de contar con una tienda física y por ende incurrir en costos operacionales asociados a la adquisición y/o mantención de bienes inmuebles, lo cual se traduce en un ahorro en los costos de capital inicial y por ende les otorga una ventaja competitiva a nivel de costos.

**Acceso a canales de distribución:** Siendo los proveedores una parte importante de la cadena de distribución de los productos, el acceso a entablar relaciones comerciales directas con ellos representa una importante barrera a la entrada de nuevos competidores al mercado. Algunos de los proveedores más importantes de éstos productos, provenientes de Estados Unidos y Asia, que cuentan con mayor reconocimiento en el mercado y ofrecen productos de mayor calidad, mantienen una relación comercial con determinados participantes del mercado con características de exclusividad, definiéndolos como distribuidores oficiales de sus productos a nivel nacional y/o latinoamericano, como lo es Redspot de las marcas KWA, ECHO1 y Krytac, lo cual obliga a cualquier nuevo competidor a adquirir los productos con ellos, agregando un Intermediario adicional a la cadena de distribución e incrementando los costos de adquisición, situándolos en una posición de desventaja si quisieran adquirir los productos de esos determinados proveedores.

Dada esta exclusividad otorgada, algunos participantes del mercado han optado por obtener los productos a través de distribuidores autorizados localizados en EEUU, lo cual encarece el valor del precio final al cual adquieren los productos los consumidores finales, puesto que los costos consideran los márgenes de utilidad de la empresa distribuidora de forma adicional a los márgenes de la empresa productora.

En este punto, cabe destacar que dada la función de distribuidor oficial de algunas marcas, la empresa Redspot ha mantenido relaciones comerciales con José Eduardo Arias, nacionalizado y

con residencia en Argentina, quien ha adquirido y comercializado los productos de la empresa en el país trasandino durante los últimos 5 años, aproximadamente, siendo responsable de más del 80% de las exportaciones que realiza la empresa Redspot a dicho país (porcentaje estimado por el dueño de la empresa Redspot). La anterior relación comercial resulta en una clara oportunidad para la empresa Redspot si quisiera obtener mayor información de la industria o si buscara realizar una asociación estratégica con un distribuidor de sus productos en el país.

b) Poder de negociación de los proveedores

Puesto que no existe una gran cantidad de proveedores especializados en la producción o manufactura de productos deportivos de Airsoft, éstos cuentan con un gran poder de negociación en comparación con las empresas que requieran entablar relaciones comerciales con ellos.

Así mismo, considerando que cualquier retardo en la adquisición de los productos con los proveedores puede resultar en un incremento en los tiempos de transporte e importación o en una ventana de tiempo en la cual pueden variar negativamente las condiciones económicas o del tipo cambiario resultando en un incremento de los costos asociados, algunos proveedores hacen efectiva esta posición de dependencia para con sus productos imponiendo condiciones específicas de niveles de compra de sus productos, lo cual finalmente va en desmedro de las empresas argentinas que ofrecen estos productos.

c) Poder de negociación de los compradores.

El poder de negociación de los compradores argentinos es débil y se encuentra limitado enormemente por la cantidad de empresas que ofrecen esta clase de productos deportivos en el mercado, el cual está compuesto sólo por cinco o seis integrantes que manejan volúmenes de venta significativos y que son capaces de mantener un stock de productos disponibles continuos. Su limitado número le otorga al mercado características oligopólicas lo cual finalmente representa una motivación a la entrada de nuevos competidores al mercado.

d) Amenaza por productos sustitutos.

Si consideramos que el Airsoft es un deporte, todos aquellos productos asociados a distintos tipos de deportes podrían considerarse como productos sustitutos, sin embargo, éste es un deporte enfocado en satisfacer necesidades y gustos específicos de personas que buscan y disfrutan de una experiencia única como lo es la de simular o recrear situaciones y escenarios de combate armado de características militares, por lo cual los únicos productos sustitutos que cubren en similar medida estas condiciones son los asociados al Paintball, deporte de similares características, pero de menor nivel de especialización y realismo que el experimentado en el Airsoft, lo cual hace a este último, y desde este punto de vista, un deporte más atractivo.

No obstante, aquellas personas que no busquen satisfacer una necesidad tan específica y sólo disfruten de realizar actividades deportivas y experiencias diferentes ocasionalmente, podrán considerar como productos sustitutos todos aquellos asociados a los distintos deportes que se pueden practicar en los distintos lugares de Argentina, lo cual es una gran desventaja y deja en claro el perfil específico de consumidores en el cual se enfoca principalmente este mercado.

e) Rivalidad entre competidores.

Considerando que el mercado está compuesto de cinco o seis proveedores informales dedicados a la venta de éstos artículos deportivos que manejan volúmenes relativamente bajos, considerando que la importación de éstos normalmente es realizada a través de canales informales, y que el tamaño del segmento objetivo es reducido por lo específico del perfil y necesidades de sus consumidores objetivo, es posible comprender el alto grado de competencia existente entre los competidores, en donde es posible apreciar como algunos de ellos han decidido centrar sus esfuerzos en captar la porción del mercado compuesta por aquellos clientes que se encuentran iniciándose en el deporte, y que por ende buscan productos de baja o mediana calidad, bajos precios y, en general, de procedencia China. Otros han decidido centrar sus esfuerzos en ofrecer productos de alta gama o calidad, enfocados a clientes que demandan productos más especializados y por ende están dispuestos a pagar precios más elevados.

Los mayores niveles de competencia o rivalidad se pueden apreciar al nivel de productos de relación precio – calidad de nivel medio. Aquellos participantes del mercado que ofrecen este tipo de productos han optado por competir a nivel de precios, utilizando estrategias enfocadas en vender sus productos a precios bajo los niveles de sus competidores e incluso en muchos casos bajo los niveles de la industria, lo cual ha gatillado una desvalorización de los productos. Lo anterior, incluso provocando conflicto con los proveedores, quienes en muchos casos establecen precios de venta mínimos o base a los cuales deben ser vendidos sus productos en el mercado, como condición base para mantener relaciones comerciales con las empresas del mercado de venta de estos productos.

En este punto son pocos los competidores que compiten a nivel de servicios, en donde la mayoría de ellos ofrecen servicios de mantenimiento y mejora de los artículos, siendo este servicio de gran importancia y exigiendo un alto nivel de conocimiento técnico relativo al funcionamiento mecánico de algunos de ellos.

Resumiendo este análisis, la industria posee un alto potencial de rentabilidad y condiciones favorables ante el escenario de la apertura de una sucursal de la empresa, toda vez que los compradores no poseen un gran poder de negociación frente a los vendedores y existe una baja amenaza por productos sustitutos. Respecto al alto poder de negociación de los proveedores y la alta rivalidad entre los competidores, si bien éstas son consideradas altas para una empresa que quisiera ingresar a la industria no condicionan en alta medida a Redspot debido a que ya posee acuerdos comerciales con los proveedores y se encuentra bien posicionada en el mercado trasandino.

Resumen del Análisis del Modelo de Porter

| Fuerza                                            | Impacto sobre potencial de rentabilidad                                                                         | Característica                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Amenaza de la entrada de los nuevos competidores. | Barreras altas para la entrada de nuevos competidores, incrementan el potencial de rentabilidad de la industria | <p>Economías de escala: las economías de escala que maneja la empresa le otorga ventaja sobre otros competidores que manejan inferiores niveles de mercaderías.</p> <p>Diferenciación: bajos niveles de diferenciación, basada principalmente en la calidad de los productos. La venta de los productos a través de una tienda física, como se plantea en este proyecto, es considerada un valor diferenciador positivo.</p> <p>Requerimientos de capital: los niveles de capital requerido varían dependiendo de la calidad de productos que quiera ofrecer la empresa. Dada la modalidad de venta a través de redes sociales que se observa en la industria, los requerimientos de capital son nulos para las empresas sin tienda física.</p> <p>Acceso a Canales de distribución: entablar relaciones comerciales con algunos proveedores es difícil debido a que exigen niveles mínimos de compras. Redspot posee una ventaja en este punto por poseer relaciones comerciales ya establecidas e incluso exclusividad para la comercialización de productos. Así como relaciones comerciales con una empresa distribuidora de sus productos en el país.</p> |
| Poder de negociación de los proveedores           | Alto poder de negociación, disminuye el potencial de rentabilidad de la industria                               | Dado que no existe una gran cantidad de empresas manufactureras de este tipo de productos éstas poseen un gran poder de negociación. Algunas empresas exigen a los clientes un cierto volumen de compra para adquirir sus productos, que los productos sean comercializados a un nivel de precio mínimo o no les permiten adquirir sus productos por haber otorgado exclusividad de ellos a otras empresas cliente. De esta forma Redspot posee una ventaja por sobre otras empresas por sus actuales relaciones comerciales con proveedores                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

Resumen del Análisis del Modelo de Porter (continuación)

| <b>Fuerza</b>                           | <b>Impacto sobre potencial de rentabilidad</b>                                     | <b>Característica</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Poder de negociación de los compradores | Bajo poder de negociación, incrementa el potencial de rentabilidad de la industria | Considerando que existen menos de diez empresas en la industria y que manejan bajos niveles de productos en relación con la cantidad de estimada de clientes, se puede inferir que ante esta limitada oferta de productos los clientes poseen un bajo poder de negociación sobre las empresas proveedoras.                                  |
| Amenaza por productos sustitutos        | Bajas amenazas, incrementa el potencial de rentabilidad de la industria            | Sólo el deporte Paintball se acerca a cubrir las necesidades que satisface el Airsoft, sin embargo, este último se caracteriza por ocupar implementos de mayor tecnología y realismos que ofrecen un nivel de satisfacción mayor a su competencia sustituta, lo cual implica un bajo nivel de amenaza por parte de éstos.                   |
| Rivalidad entre competidores            | Alto nivel de rivalidad, disminuye el potencial de rentabilidad de la industria    | El tamaño del mercado objetivo y la cantidad de competidores que participan en el mercado potencian la competencia entre éstos. Sin embargo, dada la estrategia de venta de Redspot, el volumen y variedad de productos y su nivel de calidad disminuyen el riesgo de competencia por otros competidores que compitan en su mismo segmento. |



### 1.3 Análisis de los factores internos

#### Aplicación del Modelo VRIO

Los aspectos más relevantes de la empresa serán analizados mediante el modelo VRIO que nos permitirá visualizar las principales características de la empresa.

#### a) Recursos Tangibles

Respecto a recursos financieros, cuenta con un patrimonio social al cierre del año 2017 de CLP\$60.317.020 (Ver Tabla N°6: Composición de Capital Social de Redspot Ltda.).

Así mismo, al cierre del año 2017, registró ventas por operación de casi 235 millones de pesos (Ver Tabla N°7: Balance General de la empresa Redspot Ltda. al cierre del 2017). Por otro lado, también cabe mencionar que la empresa posee deudas a largo plazo con el Banco Santander, tal como se muestran en el Balance del mismo período y que a la fecha alcanza cerca de los 16 millones de pesos, compuesto por 2 créditos y cuya fecha de pago final es a enero del 2020 (Ver Tabla N°8: Créditos bancarios vigentes y por pagar a la fecha de Redspot Ltda.).

#### b) Recursos Intangibles

Tras estar en el mercado chileno por más de 7 años, y anteriormente a eso, 8 años en el mercado venezolano, el más importante activo intangible de la empresa viene siendo el conocimiento de la industria, la reputación y el posicionamiento que ha logrado alcanzar en el mercado con sus consumidores. A través de los años se ha ganado el reconocimiento por su atención al público, servicios de post venta, calidad de sus productos y siempre estar a la vanguardia con los nuevos productos disponibles en el mercado, el cual hoy en día a traspasado las fronteras chilenas y ha alcanzado a Argentina. Gracias a esto hoy en día goza del reconocimiento y fidelidad de sus clientes que le ha permitido a la empresa mantener su crecimiento a través del tiempo. Hoy en día, gracias a los primeros pasos que la empresa se encuentra dando en la comercialización de sus productos, a través de exportaciones, su reputación y posicionamiento se está comenzando a expandir al mercado trasandino.

De la misma forma, la cultura organizacional que ha desarrollado, enfocada en mantener un ambiente laboral grato, atención personalizada, cercanía y empatía con su clientela, enfocadas en otorgar la mejor experiencia de compra posible es otro de sus intangibles más valorados por sus clientes y que se está extendiendo a Argentina.

Adicionalmente, dada la relación comercial que mantiene con el señor José Eduardo Arias, quién adquiere los productos de la empresa para comercializarlos en el mercado argentino, la empresa puede tener acceso a información fidedigna y confiable del comportamiento y características de la industria en el país trasandino.

#### c) Recursos Humanos

Redspot cuenta con personal altamente capacitado y especializado en los artículos deportivos que la empresa ofrece en el mercado. Gran parte de ellos cuenta con varios años de experiencia en el rubro que les permiten entregar un servicio de gran calidad.

La empresa ha puesto gran énfasis en que sus trabajadores deben cumplir con un perfil específico caracterizado por su sociabilidad, enfoque en la atención al cliente, con atención a los detalles y, preferiblemente, que sean practicantes del deporte. Lo anterior les permite tener conocimiento de la perspectiva y posición del cliente, como consumidor de los artículos, así como mantener relaciones cercanas con ellos socializando mientras practican Airsoft, lo cual le entrega a los clientes la sensación de camaradería con los trabajadores de la empresa. Todas las características que se han sido apreciadas y valoradas por los clientes trasandinos que han adquirido los productos en la tienda chilena y han sido transmitidos en la calidad del servicio entregado en las exportaciones hechas al país vecino.

En resumen, la empresa cuenta con los recursos tangibles o monetarios suficientes que le permitan solventar la puesta en marcha del proyecto, a pesar de poseer una deuda compuesta por créditos con fecha de devengo a enero del 2020. Los recursos más importantes que posee la empresa vienen siendo los recursos intangibles y humanos compuestos por conocimiento de la industria, su posicionamiento y reconocimiento en el mercado trasandino, el personal calificado con amplio conocimiento de los productos y, en especial, por la oportunidad de tener acceso a la información del comportamiento de la industria en Argentina dada la relación comercial con el señor José Eduardo Arias, lo que en su conjunto conforman una empresa altamente calificada y preparada para enfrentar un desafío de expansión como el propuesto.

## Análisis FODA

### a) Fortalezas de la empresa

- Cerca de 15 años de experiencia y conocimiento de la industria.
- Posicionamiento y reconocimiento en el mercado chileno está traspasando las fronteras y llegando al mercado trasandino.
- Larga y consolidada relación comercial con proveedores especializados le otorga acceso a precios preferenciales, facilidades de distribución, distribución exclusiva de productos a nivel nacional y latinoamericano y otros.
- Relación comercial con empresa trasandina que le permitiría tener acceso a información fidedigna del comportamiento y características de la industria en Argentina.

### b) Debilidades de la empresa

- La empresa posee créditos a largo plazo por 16 millones de pesos con fecha de pago final a enero 2020, lo cual dificulta enormemente su capacidad para realizar inversiones de alto costo o la posibilidad de adquirir nuevos préstamos bancarios.
- Cierta grado de desconocimiento del comportamiento real específico del mercado trasandino, considerando que su experiencia respecto a Argentina sólo se basa en las exportaciones que ha realizado al país los últimos dos años.
- Falta del capital necesario para realizar el proyecto de inversión sin la necesidad de recurrir a fuentes externas de financiamiento o sociedades comerciales.

### c) Oportunidades en el mercado argentino

- Políticas nacionales están provocando un incremento de la práctica de deportes por parte de la población mayor a 18 años de edad.
- Indicadores económicos que proyectan una mejora a mediano plazo de las condiciones económicas y sociales del país.
- Producto del nombramiento de la empresa Redspot como proveedor exclusivo a nivel nacional y latinoamericano, la probabilidad de entrada de nuevos competidores se ve reducida.
- La relación comercial mantenida con el señor José Eduardo Arías podría permitir tener acceso a información fidedigna del comportamiento de la industria en Argentina y eventualmente realizar una alianza estratégica que permita asegurar la entrada de la empresa al mercado.
- Debido a que en Argentina no se encuentran muchas empresas proveedoras de elementos deportivos para Airsoft, los consumidores poseen un poder de negociación limitado, sin real capacidad para influenciar en los precios de venta.
- Dado que los productos de Airsoft están ligados al desarrollo de nuevas tecnologías asociadas al funcionamiento de las réplicas y de las fuerzas armadas, la comercialización de productos que las utilicen resulta altamente atractivo a aquellos jugadores que busquen productos de vanguardia en este mercado.

#### d) Amenazas en el mercado argentino

- Falta de información fidedigna respecto del comportamiento y niveles de ingresos que registra la industria.
- Las barreras de entrada para nuevos competidores al mercado son relativamente bajas por lo que existe una continua y real posibilidad de que nuevos competidores se motiven a entrar a competir en el mercado.
- Producto de la limitada cantidad de empresas productoras de elementos deportivos para Airsoft, éstas poseen un gran poder de negociación sobre sus clientes, como lo es Redspot.
- Si se considera que el Airsoft satisface una necesidad asociada a la práctica de deportes que entreguen sensaciones extremas, específicamente para aquellas personas que vayan a realizar el deporte por primera vez, existen una gran cantidad de deportes alternativos capaces de cubrir tal necesidad, siendo el paintball el principal producto o deporte sustituto. Otros pudieran ser: canopy, salto bungee, trekking, fútbol, tenis, artes marciales, etc.
- Políticas económicas restrictivas respecto a la importación de productos provenientes de países que no integren el Mercosur, reflejadas en altos impuestos.

Finalmente, del análisis de todos los factores, tanto internos como externos, analizados a nivel de entorno, industria e internos de la empresa, se muestran condiciones y potencial de rentabilidad positivos para el escenario que se evalúa.

Por una parte, el entorno se caracteriza por poseer condiciones políticas, sociales y económicas favorables entre las que destacan las políticas sociales enfocadas al incentivo de actividades sociales, la inexistencia de aranceles específicos, fuera del 35% por ser productos de procedencia de países que no integran el Mercosur, y las proyecciones económicas positivas presentadas por el Banco Mundial y Ministerio de Hacienda argentino. Por otra parte, la industria presenta un potencial de rentabilidad atractivo, en donde si bien existen barreras de entrada a los nuevos competidores y los proveedores poseen un alto poder de negociación, esto no impacta mayormente a Redspot por ser una empresa ya constituida, relativamente posicionada en el mercado y con relaciones comerciales con proveedores y distribuidores ya forjadas,

## CAPITULO II – TAMAÑO DEL MERCADO Y ANALISIS DEL SEGMENTO OBJETIVO.

Dado que en la actualidad la gran mayoría de las empresas dedicadas a la venta de artículos de Airsoft en Argentina desarrollan sus actividades de forma informal y principalmente a través de las redes sociales, no existe un registro o datos históricos formales del tamaño del mercado, la cantidad real de participantes o los resultados que obtienen las empresas tras la comercialización de sus productos. Sin embargo, dado que la empresa Redspot ha estado vendiendo sus productos a clientes argentinos desde un poco más de un año atrás a la fecha, siendo algunos de ellos empresas que posteriormente comercializan los artículos en el país trasandino, Redspot posee un registro de estas ventas y por ende un dato fidedigno de la demanda de sus productos desde Argentina.

En vista de lo anterior y para los posteriores cálculos que considera el tamaño del mercado objetivo de la empresa en Argentina se definirá el supuesto inicial de un tamaño de mercado igual al registrado en promedio durante los últimos 12 meses anteriores a la presente evaluación (septiembre 2016 a agosto 2017).

Así mismo, el presente estudio evalúa ofrecer los productos de la empresa de forma física entre dos opciones de ciudades: Buenos Aires y Córdoba. Lo anterior se explica dado que estas ciudades centralizan cerca del 40% de la población del país, totalizando cerca de 19 millones de personas<sup>13</sup>, se caracterizan por ser sus centros económicos más importantes y Córdoba, por su parte, presenta grandes ventajas por ser una ciudad con Puerto Comercial que facilita las gestiones y permite disminuir los costos de transporte de mercaderías.

Para poder analizar algunas de las características del segmento objetivo del mercado de la tienda en el país trasandino, durante el presente estudio se realizó una encuesta online a través de la herramienta “Google Docs” que la empresa dispone para sus clientes y fue realizada a personas naturales, entre 18 y 65 años, de género masculino (por componer, por experiencia, más del 95% de los consumidores de estos productos), que actualmente practican el deporte y residen en Argentina, las cuales fueron distribuidas a través de Facebook y constaron de 10 preguntas (Ver Documento Anexo N°1: Encuesta a la industria argentina del Airsoft).

La encuesta tuvo por objetivo detectar las siguientes características del segmento objetivo:

- a) Rango de edad en el cual se encuentra la mayor parte de los consumidores.
- b) Nivel de ingresos que perciben.
- c) Porcentaje de sus ingresos mensuales que destinan a la compra de productos de Airsoft.
- d) Promedio de cantidad de productos (marcadoras o réplicas) que poseen.
- e) Posicionamiento de las distintas marcas de reconocimiento internacional, en donde fueron consideradas no sólo las marcas ofrecidas por Redspot sino también otras de renombre.
- f) Percepción de la relación precio-calidad de las distintas marcas internacionales.
- g) Preferencia de modelo de venta entre online y tienda física.
- h) Preferencia de la ubicación física, entre las opciones de las ciudades de Buenos Aires y Córdoba.
- i) Preferencias de compra de productos y servicios asociados o relacionados al deporte.
- j) Nivel de valoración de la entrega de garantías por venta (servicio post venta ante mal funcionamiento, desperfecto o disconformidad de los productos)

---

<sup>13</sup> Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010 (INDEC)

La encuesta fue respondida por un total de 125 personas, cuyos resultados poseen aproximadamente un 95% de nivel de confianza y un 8,7% de margen de error (Ver Cálculo Anexo N°1: Cálculo para la determinación del tamaño muestral).

De acuerdo al resumen que entrega la herramienta de Google de las respuestas obtenidas (Ver Documento Anexo N°2: Presentación de resultados de encuesta entregado por Google), podemos inferir lo siguiente:

- a) La mayor parte de los consumidores se encuentra en el rango de edad entre los 18 y los 45 años, rango similar al de los consumidores que posee la empresa en Chile, lo que abre la posibilidad de la aplicación de los conocimientos de mercado que posee Redspot respecto de los gustos y preferencias de su mercado objetivo.
- b) El nivel de ingresos de los consumidores parte en su gran mayoría en 10.000 pesos argentinos y supera los 15.000 pesos argentinos, lo cual nos da a entender que la ubicación de la tienda, niveles de precios y servicios a ofrecer deben estar enfocados a la población de ingresos medios.
- c) Un 30% de los encuestados destina más del 15% de su sueldo mensual a la compra de productos del deporte. Éstos resultados dan a entender que cerca de un tercio de los consumidores destina un porcentaje relativamente alto al consumo de estos productos.
- d) Un 48% de los encuestados declaró tener entre dos y cuatro marcadoras (réplicas de armas). Considerando que la mayoría de estos productos tiene una vida útil de entre dos y tres años, el que casi el 50% de los consumidores posean como mínimo dos marcadoras, nos permite inferir que el ciclo de compra de estos productos por cada consumidor es de aproximadamente cada 2 o 3 años.
- e) Las marcas ICS, KWA y G&G son las mejor posicionadas en el mercado, respectivamente. Esta información deja en claro la ventaja competitiva que presenta Redspot a nivel de sus potenciales competidores dado que posee excelentes relaciones comerciales con las empresas ICS, KWA y Krytac. Inclusive, exclusividad como proveedor de la empresa Krytac, que se encuentra ingresando fuertemente en el mercado latinoamericano.
- f) La marca con mejor percepción de relación precio-calidad es ICS, seguida por G&G, KWA y Krytac, respectivamente. De la misma forma que el análisis anterior, se refuerza la ventaja estratégica que posee la empresa al poseer fuertes relaciones comerciales con los proveedores de tres de estas cuatro marcas
- g) Un 60% de los encuestados preferiría realizar sus compras a través del modelo de venta de tienda física. Este es un punto de suma importancia, puesto que da a entender que la industria reconoce la necesidad de cambiar el modelo actual por el cual se comercializan los productos, dejando un poco de lado la venta virtual a través de redes sociales, ofreciendo los productos en tiendas o locales físicos para que puedan ser apreciados de mejor forma por los consumidores.
- h) Casi un 60% de los encuestados preferiría que la tienda física se encontrara localizada en Buenos Aires y un 40% en Córdoba, mostrando que no existe una marcada inclinación entre ambas ciudades. Dado esto, se evaluará la apertura de no sólo una sucursal en Buenos Aires, sino que también se incluirá una segunda etapa en el proyecto que evalúe la apertura de una segunda sucursal en la ciudad de Córdoba. De esta forma se planteará un escenario de crecimiento y expansión dentro de Argentina.
- i) La mitad de los encuestados preferiría que, si la empresa pudiera ofrecer productos o servicios adicionales o complementarios, éstos fueran de artículos de repuesto para

mantención y potenciamiento de marcadoras. Desde estas cifras se puede detectar la eventual oportunidad que representaría si la empresa ofreciera un Servicio Técnico en las sucursales que le permitiera a los consumidores llevar sus marcadoras e instalar inmediatamente los repuestos para mantención o potenciamiento y de esta forma ofrecer un servicio más integral y completo en base a las necesidades de los consumidores.

- j) Sólo un 55% estaría dispuesto a pagar entre un 5% y un 10% de recargo sobre el precio de los artículos a cambio de recibir una garantía por venta. Considerando esto, se puede observar que la industria no le otorga especial importancia a las garantías por venta y no estarían dispuestos a pagar el recargo en el precio de venta de los productos a cambio de éstas. Dado lo anterior, la empresa no debiera ofrecer este servicio a sus clientes.

## CAPITULO III – ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATÉGIA DE ENTRADA AL MERCADO ARGENTINO.

### 3.1 Alternativas de entrada a mercados externos

Las empresas que busquen ingresar a nuevos mercados externos poseen ciertas alternativas que les permiten alcanzar estos objetivos<sup>14</sup>, cada una de ellas con distintas características que deben ser evaluadas. Éstas alternativas son:

- a) Exportaciones
- b) Licencias o concesiones
- c) Adquisiciones
- d) Filiales
- e) Alianzas estratégicas

Tomando en cuenta que la empresa Redspot ya se encuentra realizando exportaciones al país trasandino y que a partir de esto determinó que los niveles de ingresos que éstas le generan no son los suficientemente altos o significativos, debido principalmente a que este tipo de comercio se encuentra coartado por los impuestos aduaneros que las empresas importadoras argentinas no siempre están dispuestas a pagar. Dado esto, es que la alternativa de exportaciones por si solas no dan respuesta a la necesidad de la empresa.

Por su parte, dado que las Licencias o Concesiones implican delegar parte de la administración de los negocios y que sólo son una alternativa estratégica viable para empresas que se encuentran en un estado de madurez más avanzado en comparación al que actualmente posee Redspot y que las Adquisiciones conllevan un nivel de inversión inicial por encima al capital que actualmente posee la empresa, todas estas alternativas para la entrada al mercado deben ser descartadas por ser consideradas no apropiadas para el presente proyecto.

Si bien normalmente el proceso de apertura de una nueva filial en un país extranjero es complejo y bastante costoso si consideramos que se deben realizar una serie de estudios de mercado para poder evaluar y definir la localización de la filial, características del producto, el valor al cual debe comercializarse en el mercado, costos de producción, comercialización y almacenamiento, entre otros, el presente estudio entrega respuesta a una gran parte de estas interrogantes. Así mismo, a diferencia de las otras alternativas, la apertura de una filial propia de la empresa les asegura a sus dueños mantener un control más exhaustivo sobre las decisiones estratégicas a tomar en torno al negocio y asegura que todos los ingresos generados por la filial, o una buena parte, sean percibidos por los dueños. Sin embargo, realizar la apertura de una filial sin poseer información o experiencia del comportamiento y características de la industria, debido a la informalidad en la cual se desarrolla ésta en el país trasandino, adiciona riesgos e incertidumbre que podrían llevar al fracaso el proyecto de expansión. Es por esto que para hacer viable esta alternativa de ingreso al mercado se debiera considerar la contratación de un asesor o trabajador con experiencia en el mercado y la industria. Si agregamos a esto el hecho de que esta alternativa llevaría a la empresa a asumir la totalidad de los costos de puesta en marcha de la filial, esta opción puede ser descartada dado los altos niveles de costos que considera.

---

<sup>14</sup> Strategic Management – Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization, Hitt, Ireland and Hoskisson



Por otra parte, formar una alianza estratégica con una empresa o persona natural erradicada y/o con vastos conocimientos del mercado en cuanto a sus preferencias, características, comportamiento, idiosincrasias sociales y normativas legales que lo afectan otorga beneficios estratégicos que no pueden ser ignorados para asegurar una eficiencia en el uso de los recursos que se destinarán al proyecto y la entrada al mercado mediante productos realmente competitivos, decisiones estratégicas que condicionan fuertemente los resultados de los proyectos que consideran el ingreso de empresas a mercados externos y las cuales revisten un especial grado de complejidad dada la informalidad y falta de información pública que caracterizan a la industria en Argentina. Así mismo, las alianzas estratégicas consideran la distribución de los costos asociados a la inversión inicial y puesta en marcha de las empresas, lo cual permite distribuir los riesgos financieros entre los participantes. Esto último resulta de vital importancia para la empresa Redspot dado que en la actualidad no cuenta con el capital necesario para llevar a cabo una inversión de esa envergadura con recursos propios y la opción de adquirir el capital por medio del endeudamiento no es factible en el corto plazo dado los niveles de endeudamiento que posee en la actualidad.

Dado este análisis, la mejor opción para que la empresa Redspot concrete su ingreso al mercado argentino resulta ser la de realizar una alianza estratégica con un socio estratégico dispuesto a compartir los costos de la inversión inicial y puesta en marcha de la empresa y que cuente con los conocimientos y experiencia del mercado que les permita tomar decisiones estratégicas de forma asertiva y en base a conocimiento.

### 3.2 Enunciado de la propuesta.

Tras la evaluación realizada previamente a las condiciones del mercado argentino, a la industria de la venta de productos de Airsoft en Argentina, los factores internos de la empresa, las características, gustos y preferencias del segmento objetivo y las distintas opciones de entrada a mercados internacionales, podemos identificar inicialmente la oportunidad con resultados positivos de la entrada al mercado argentino, por lo cual la propuesta de expansión es la siguiente:

Realizar una alianza estratégica con una empresa con experiencia y conocimientos en la comercialización de productos de Airsoft en Argentina, que permita la apertura de dos filiales (tiendas físicas) a través de dos etapas, en Buenos Aires y Córdoba, respectivamente, en donde la apertura de la primera filial será realizada en el período 0 y la apertura de la segunda en el período 3, colocando a la venta marcadoras de las marcas ICS, KWA, G&G y Krytac, considerando un segmento objetivo de hombres de entre 18 y 45 años de edad, con sueldos desde los 10.000 pesos argentinos y por sobre los 15.000 pesos argentinos, dispuestos a gastar cerca del 15% de sus sueldos mensuales en los productos y que en promedio poseen entre 2 y cuatro marcadoras.

## CAPITULO IV – PLANIFICACIÓN

### 4.1 Modelo de Negocios

De acuerdo a lo planteado en el Modelo CANVAS, creado por Alex Ostewalder, el modelo que empleará la empresa para el presente proyecto será el siguiente:

#### a) Segmento de clientes

La empresa se enfocará en el segmento de mercado compuesto por aquellos clientes, hombres principalmente, que busquen realizar actividades deportivas, específicamente aquellas que buscan recrea situaciones de combate militar, como lo es el Airsoft. Que gusten de adquirir productos de calidad y por tal estén dispuestos a pagar un valor superior a otros productos de menor calidad. Dado lo anterior, que tengan preferencia por las marcas ICS, KWA, G&G y Krytac, que se caracterizan por ofrecer productos de calidad. De esta forma, y según los resultados de la encuesta respecto a los niveles de ingreso de jugadores de Airsoft en Argentina, que sus sueldos se encuentren cercanos al nivel superior del promedio de ingresos de la industria, siendo este los 15.000 pesos argentinos y sus gastos mensuales en estos artículos bordeen el 15% del sueldo.

#### b) Propuesta de Valor

El principal valor agregado que la empresa ofrecerá a su clientela será la oportunidad de evaluar, manipular y apreciar los productos de forma presencial a través de tiendas físicas ubicadas estratégicamente en las ciudades de su preferencia, las cuales son inicialmente Buenos Aires y Córdoba.

Adicionalmente, dados los niveles de inventario de productos que la empresa normalmente maneja y gracias a las relaciones comerciales que mantiene con sus proveedores, la empresa apunta a mantener una disponibilidad de productos que les permita a sus clientes adquirirlos en cualquier momento, de forma física en sus tiendas o a través de venta por internet.

De la misma forma, le empresa se compromete a ingresar al mercado con precios competitivos, sin traspasar los costos adicionales que implican el mantener una tienda física y el pago de los impuestos asociados a la comercialización de este tipo de artículos.

Finalmente, dado que la empresa pretende realizar la comercialización de sus artículos en conformidad con las normativas nacionales, a diferencia de la gran mayoría de los demás competidores de la industria, los clientes podrán exigir sus derechos como consumidores de forma formal ante los entes fiscalizadores estatales en caso de tener alguna disconformidad con los productos o la empresa en general, otorgando de esta forma un mayor nivel de seguridad a sus clientes.

#### c) Canales

Se utilizarán dos canales de comunicación. Por una parte y dadas las características y facilidades que entrega la tecnología en temas de comunicación masiva, la empresa utilizará como principal medio las redes sociales (Facebook e Instagram) que ya posee y por las cuales se comunica con sus clientes de toda Latinoamérica. La apertura de las nuevas sucursales, así como posibles promociones o eventos serán comunicados principalmente por este medio.

De forma complementaria, también se considera la comunicación directa y de forma presencial que se mantenga con la clientela en las sucursales físicas de la empresa.

De forma adicional, la empresa cuenta con una página web en donde ofrece y promociona sus productos. A través de ésta realiza ventas electrónicas de sus productos. Para estos casos, la distribución o despacho de los productos comercializados por este canal será realizado por medio de una empresa de transporte argentina con cargo del costo de transporte al cliente.

Las redes sociales sólo serán utilizadas como medio de comunicación, más no comercialización. La venta de productos de forma electrónica se realizará sólo a través de la página de internet de la empresa.

De esta forma se pretende mantener los costos asociados a los canales de comunicación y distribución a un mínimo posible pero dentro de los estándares aceptados por la industria.

#### d) Relación con el cliente

Dados los canales a utilizar, la relación con los clientes podrá tomar forma presencial o de auto-servicio, en el caso de las ventas realizadas a través de la página de internet.

En el caso de las ventas presenciales realizadas en las tiendas físicas, la empresa ofrecerá un servicio lo más personalizado posible y enfocado en satisfacer de la mejor manera las necesidades y gustos específicos de cada cliente.

#### e) Fuente de ingresos

La fuente de ingresos vendrá dada por la comercialización de las marcadoras o réplicas de airsoft de las marcas antes mencionadas a través de los distintos canales anteriormente definidos que la empresa utilizará.

#### f) Recursos clave

Los principales recursos que condicionarán el éxito del proyecto serán:

- Tiendas físicas ubicadas en Buenos Aires y Córdoba, puntos estratégicos que facilitan la recepción, comercialización y distribución de productos, y responden a las preferencias detectadas a través de la encuesta realizada.
- La exclusividad para la venta de productos que posee la empresa para los productos de la empresa Krytac que la facultan como la única empresa autorizada para la comercialización a nivel latinoamericano.
- Los conocimientos de la industria que deberá aportar el socio argentino que permita adquirir mayor manejo de sus características y comportamiento.

#### g) Actividades clave

Las actividades que permitirán a este proyecto y a la empresa alcanzar los mejores resultados posibles vendrán siendo, al inicio del proyecto, las enfocadas en dar a conocer la llegada de la empresa al país, la apertura de las tiendas físicas y el compromiso de la empresa en mantener un nivel de precios competitivo dentro de la industria, lo cual implicaría mantener los niveles de precios a los cuales ha estado exportando sus productos durante los pasados años.

#### h) Socios clave

Dado que la propuesta considera la asociación de Redspot con una persona o empresa argentina capaz de aportar los conocimientos específicos del comportamiento, preferencias y comportamiento de la industria en el país trasandino, en su posición de socio o asesor, es ésta el participante clave para asegurar el éxito del proyecto.

i) Estructura de costos

La estructura de los principales costos a los cuales estará afecta la empresa durante la ejecución de este proyecto son:

- Costos Fijos:
  - ❖ Arriendo de local
- Costos Variables:
  - ❖ Sueldos
  - ❖ Gastos administrativos
  - ❖ Costos de Venta

#### 4.2 Plan Comercial

Dadas las actuales características de la industria en el mercado argentino, en donde la mayor parte de las empresas realizan la comercialización de sus productos a través de redes sociales, no cuentan con tiendas físicas, que existe un cierto nivel de conocimiento de la calidad de los productos que Redspot comercializa y que gracias a la encuesta realizada se confirmó el valor adicional que los clientes otorgan a la posibilidad de revisar los productos de forma física y en una tienda antes de realizar una compra, se definen las siguientes estrategias comerciales:

a) Redes sociales y página de internet

Con el objetivo de llegar a la mayor parte del mercado objetivo posible incurriendo en los mínimos costos posibles, durante el período previo a la apertura de la sucursal en Buenos Aires la principal herramienta que se utilizará serán las redes sociales (Instagram y Facebook) que posee la tienda y en donde publica información a nivel latinoamericano. A través de este medio, la empresa anunciará la apertura de la nueva sucursal en el país trasandino con al menos un mes de anticipación, recalcando el valor adicional que ofrece la tienda por medio de su tienda y los productos que ofrecerá de las marcas seleccionadas, que para los primeros períodos serán los mismo que ha estado exportando y que permitirán proyectar los ingresos futuros en el análisis financiero del presente estudio.

De la misma forma, se potenciará el uso de la página de internet de la empresa, en donde se encuentra una completa descripción de cada uno de los productos que se comercializan, su nivel de stock o disponibilidad y los precios, expresados en pesos chilenos en donde también se agregará la valorización en precios argentinos.

Ya una vez se haya realizado la apertura de la tienda de Buenos Aires y durante los primeros dos períodos (años) de funcionamiento, se realizarán continuos esfuerzos para posicionar a la empresa en el mercado, así como las marcas o proveedores con los que trabaja.

Para la apertura de la sucursal de Córdoba, también se realizará el anuncio a través de estos medios, recalcando la expansión de la empresa con el objetivo de satisfacer en mejor medida las necesidades de sus clientes.

Finalmente, las redes sociales y página de internet serán las principales herramientas a utilizar por la empresa para mantener una continua comunicación con sus clientes respecto a la empresa y sus productos.

b) Participación en eventos

Con el fin de tener una mejor y más cercana llegada con sus clientes, la empresa participará en distintos eventos durante el año en donde llevará muestras de sus productos para que los participantes de los eventos tengan acceso a los productos, los manipulen y tengan la oportunidad de utilizarlos durante los eventos.

Esta estrategia buscará llegar especialmente a aquellos clientes que tengan desconocimiento de las marcas que ofrece la empresa o que aún mantengan un nivel de incertidumbre respecto a la calidad o características de los productos.

c) Control y Seguimiento

A lo largo de todo el año y en cada uno de los períodos de evaluación del presente proyecto, la empresa realizará evaluaciones del nivel de efectividad de estas estrategias con el objeto de evaluar si continuar o no con éstas o si las condiciones de la industria y/o el mercado requieren modificarlas de alguna forma.

#### 4.3 Plan de Operaciones

a) Desarrollo del producto

Debido a que la empresa sólo se dedica a la comercialización de productos para la práctica del airsoft, el proceso productivo de éstos y sus materias primas se encuentra fuera del alcance de este estudio.

Desde este punto de vista, el proceso de adquisición de los distintos artículos comienza desde el requerimiento u orden de compra que genera el Dueño de la empresa y envía a los distintos proveedores. Dependiendo de la disponibilidad de stock de sus productos, el proveedor realiza el despacho en un plazo que va desde los 1 a 2 meses, en donde el proveedor se responsabiliza de la mercadería hasta que esta llega al puerto o aeropuerto en Chile. A partir de este punto Redspot es responsable de realizar los trámites aduaneros, pagar los impuestos respectivos y trasladar la mercadería hasta la sucursal. El Dueño realiza seguimiento al proceso durante todo el proceso, desde el despacho desde las bodegas del proveedor hasta la recepción en la sucursal de la empresa.

Para realizar todos los trámites aduaneros, Redspot recurre a una Agencia de Aduanas especialista y con experiencia previa en este tipo específico de productos. La empresa cobra una comisión por cada trámite de acuerdo a la normativa vigente y cuyo costo se encuentra considerado dentro del Costo de Venta de la empresa.

Una vez que los productos son recibidos en sucursal, se realiza una inspección del embalaje y se cuentan de forma individual. En caso de que se detecte alguna diferencia respecto de los productos solicitados, son informados al proveedor. La diferencia puede ser regularizada en la siguiente orden de compra o mediante la devolución inmediata del dinero correspondiente a la diferencia detectada.

Por otra parte, respecto al personal necesario para este proyecto. De acuerdo a la experiencia previa del dueño de la empresa y considerando que se planea replicar el modelo de entrada al mercado chileno en el mercado argentino, se estima que durante la primera etapa del proyecto que constará de la apertura de la sucursal en Buenos Aires será necesario mantener un Jefe de Local y un Vendedor para poder realizar la administración y ventas del local.

Para la segunda etapa, en donde se planea la apertura de la sucursal Córdoba, se planifica la contratación de un segundo Vendedor asignado a esta sucursal y mantener al Jefe de Local como encargado y responsable de ambos locales.

#### b) Aprovisionamiento

Dado que los productos son despachados desde distintas partes del mundo, en donde los proveedores poseen sus bodegas o procesos de producción, existe un lapso de tiempo desde el momento en que se genera la orden de compra hasta que son recibidos los productos en el local de la empresa. Este lapso de tiempo normalmente varía desde los 2 a los 4 meses. Existen varios factores que influyen en éste como, por ejemplo, la disponibilidad de stock con la que cuente el proveedor de los productos solicitados, las condiciones del clima que a veces afectan los tiempos de transporte cuando se opta por transporte marítimo, el nivel de demanda que afectan las Aduanas e incluso las posibles situaciones de huelga a las cuales están afectas.

Considerando lo anterior, la planificación de compras tiene un cierto nivel de complejidad e inexactitud. Las compras son planificadas en base a un lapso de tiempo de transporte de tres meses. Para poder realizar esta planificación la empresa mantiene un control y proyección del inventario de sus productos y es aquí en donde la empresa o persona con la cual la empresa realizará la sociedad debe aportar sus conocimientos respecto al comportamiento del mercado con tal de realizar una proyección de ventas e inventarios lo más exacta posible. Dada esta proyección las órdenes de compra son generadas buscando recibir los productos antes de que se produzca un quiebre de stock de los productos y mantener así un stock de productos disponibles para la venta durante todo el año para los clientes.

#### c) Productos

En base a los resultados del análisis realizado al segmento objetivo a través de la encuesta, se identificaron las principales marcas de marcadoras (o réplicas de armas) que los consumidores prefieren y que se condice perfectamente con la información histórica de las exportaciones realizadas por Redspot durante previos años (ver Tabla N°10: Listado de productos exportados a Argentina desde septiembre 2016 a agosto 2017). Dado esto, se ha decidido definir el supuesto que como mínimo, para el análisis del presente proyecto, que la nueva sucursal de Buenos Aires será capaz de generar los mismos niveles de ingresos generados por las exportaciones de Redspot.

#### d) Costos operativos

Para poder realizar sus operaciones de forma normal, la empresa debe incurrir en los siguientes costos operativos base:

- Gastos Administrativos Generales: corresponden a los gastos en lo que incurre la empresa que sirven para mantener operativa la sucursal, para realizar trámites o gestiones administrativas y gastos de menor envergadura, como lo son gastos de luz,

agua, telefonía, internet y otros. Considerando que estos gastos tienen un comportamiento relativamente variable, para efectos del presente estudio se utilizarán los datos históricos registrados en los Balances de la empresa correspondientes a los períodos 2016 y 2017 para determinar el porcentaje promedio de estos costos sobre los ingresos por Ventas y se establecerá el supuesto de que éstos mantendrán un similar comportamiento para el proyecto en Argentina.

- Sueldos y honorarios: en este apartado se encuentran específicamente los sueldos a pagar al personal que trabaja en la sucursal. Para la continuidad operativa de la Sucursal de Buenos Aires se estimó la contratación de un Vendedor y un Jefe de Local y un segundo Vendedor para el local de Córdoba. Para los efectos del proyecto, se define que el Socio argentino será el responsable de ejercer las funciones de Jefe de Local. Adicionalmente, se define un sueldo mensual para el señor Samuel Inciarte, dueño de Redspot, en calidad de Asesor Externo. El monto de los sueldos se determinó identificando el sueldo mínimo definido por el Gobierno argentino más un porcentaje adicional.
- Arriendo de local: este gasto considera el pago de los arriendos mensuales por lo locales comerciales que la empresa seleccionará y le permitirá mantener sus operaciones en las ciudades definidas anteriormente. Este gasto se calcula mediante un promedio de quince arriendos de propiedades comerciales disponibles en el mercado inmobiliario argentino que cumplan con la condición de, además de encontrarse en las ciudades seleccionadas, tener dimensiones de entre 40 m<sup>2</sup> y 70 m<sup>2</sup>, diámetro definido por el Dueño de la empresa como apropiado en base a su experiencia.
- Costo de ventas: éste considera principalmente el costo de adquisición de los distintos productos que la empresa comercializa de acuerdo a los precios exigidos por sus proveedores para cada uno de sus artículos, los cuales consideran su entrega hasta el puerto o aeropuerto solicitado por la empresa compradora. Adicionalmente, este costo considera los gastos asociados a los seguros que la empresa contrata para cubrir posibles percances durante el transporte de las mercancías y los impuestos Aduaneros definidos por el Estado Argentino. Para determinar este costo se identificaron los costos de exportación de los Balances de Resultado de la empresa y se ajustaron a los costos arancelarios argentinos obtenidos de una cotización entregada por una Agencia de Aduanas argentina, determinando así que éstos corresponden a un 65% de las ventas del proyecto.
- Fletes y Movilización: una vez liberados los productos por Aduana Argentina, se debe incurrir en costos de flete para el transporte de las mercaderías hasta la sucursal. Para efectos del presente estudio, estos costos se encuentran contenidos dentro del Costo de Venta y por ende son calculados en base a la información histórica de la empresa registrada en su Balance.

Para ver en más detalle los montos asociados a cada uno de estos conceptos ver Cálculo Anexo N°2: Cálculos y supuestos para la determinación del Flujo de Caja.

#### e) Almacenamiento, logística y distribución

Dados los volúmenes de mercadería con los que se planea trabajar y la experiencia del Dueño de la empresa respecto a la necesidad de espacio para el almacenamiento de ésta, se considera que no es indispensable contar con un espacio adicional al disponible en el local para bodegaje de productos. Al definir el tamaño mínimo de los locales a arrendar fue considerado un espacio que

éstos tuviera espacio suficiente para almacenamiento y venta de los productos. Dado lo anterior el proyecto no considera costos adicionales para este punto.

Por otro lado, como fue mencionado anteriormente, una vez que los productos son liberados por Aduana argentina éstos deben ser trasladados hasta los locales en donde serán comercializados, Este costo se encuentra considerado dentro del Costo de Venta de los productos y por tal se base en la información histórica de la empresa proporcionada en los Balances Generales.

Respecto a la distribución de los productos, si bien el modelo de negocio que se plantea considera la venta de productos a través de internet y por ende existe el despacho de los mismos a la dirección (dentro del país) requerida por el cliente, estos costos son de exclusiva responsabilidad del cliente y la empresa no se hace responsable de su transporte hasta más allá de la entrega del producto a la empresa distribuidora elegida por el cliente. Lo anterior responde a una práctica común en la industria y si bien puede analizarse como un valor adicional entregado por la empresa, esta opción debe ser evaluada tras un período pertinente de tiempo tras la puesta en marcha. Dado que inicialmente el presente proyecto busca mantener un nivel de costos recatado, los costos asociados a la distribución de los productos no son asumidos por la empresa.

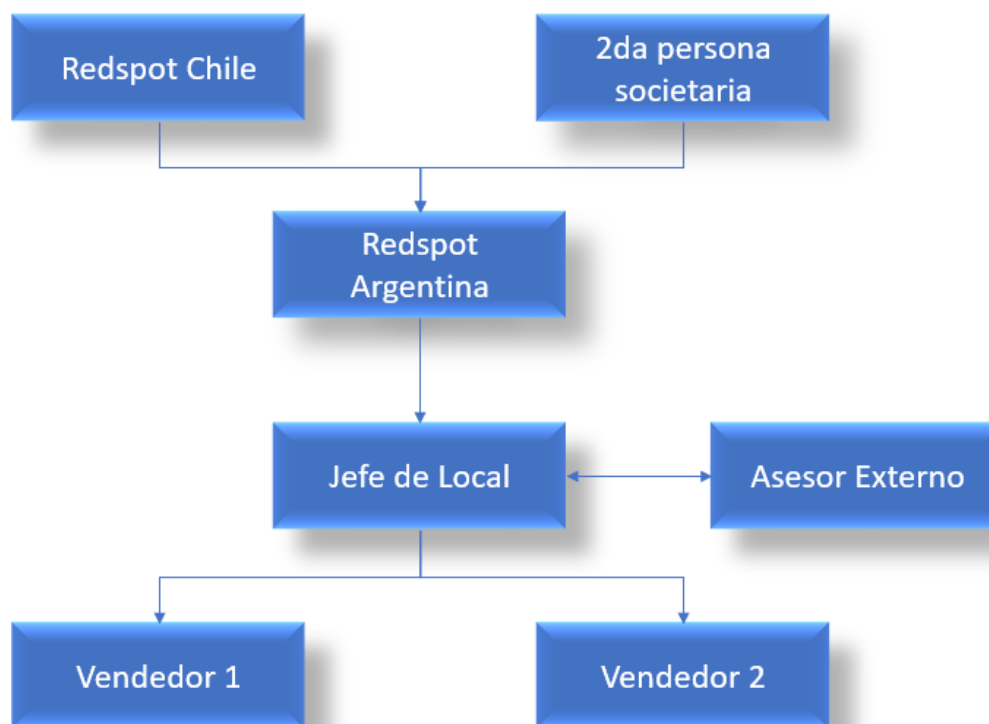
#### 4.4 Plan Organizacional

Dado el volumen de ventas, la envergadura del proyecto como se plantea en este documento y la experiencia previa compartida por el Dueño de la empresa, para la primera etapa de apertura de la sucursal de Buenos Aires se ha definido que la estructura organizacional estará compuesta por dos personas trabajando directamente en el local, un Jefe de Local (rol desempeñado por el socio argentino) y un Vendedor. Para la segunda etapa se propone la incorporación de un segundo Vendedor para prestar servicios en la sucursal de Córdoba.

Adicionalmente, el dueño de la empresa Redspot Chile percibirá un sueldo mensual como Asesor Externo dadas sus responsabilidades y funciones en la administración del local y en la toma de decisiones estratégicas a tomar en la nueva empresa.

De esta forma, la estructura organizacional, incluyendo la participación de la empresa Redspot y la segunda empresa o persona societaria, quedaría como sigue:





Dada esta estructura, en donde en la parte superior se grafica simplemente la participación de la empresa Redspot Ltda. y la segunda empresa o persona societaria que participaría en este proyecto, constituyendo la empresa Redspot Argentina, la asignación de cargos dentro de la organización comienza desde el Jefe de Local, Asesor Externo y finaliza con los Vendedores de local. Dado lo anterior, las responsabilidades y principales actividades de cada cargo son las siguientes:

- Jefe de Local/Socio Argentino: será el responsable de velar por la continuidad operacional del local. Sus funciones serán principalmente las de velar por el cumplimiento de la normativa local, realizar el pago oportuno de las cuentas básicas (luz, agua, telefonía e internet), realizar control sobre la información financiera del local, preparación y presentación de información contable, mantener control y administración sobre el personal, realizar control de inventarios, controlar la correcta recepción en el local de los productos enviados por los proveedores, resolver posibles disconformidades de los clientes, traspasar información relevante del mercado y la industria al socio de Redspot Chile para la toma de decisiones, identificar y proponer oportunidades de negocios, velar por mantener una relación con los clientes cercana y amena, identificar y participar en eventos enfocados en dar a conocer la empresa y sus productos, entre otras.
- Asesor Externo/Socio Redspot Chile: realizar análisis financieros del comportamiento y resultados de la sociedad, toma de decisiones estratégicas, comunicación y negociación con proveedores y gestión de compra de mercaderías con los proveedores para ambas empresas, idealmente en conjunto con el objeto de alcanzar mayores niveles de compra y optar a descuentos por volumen.

- Vendedores: su función principal es la de ofrecer los productos disponibles a los clientes, resaltando las características más importantes de cada uno. Mantener una comunicación cercana y amena con los clientes, procurando que estos decidan volver y seguir comprando productos de la empresa. Así mismo, será su responsabilidad mantenerse informado de todas las características técnicas y valores de cada producto. Con el fin de ofrecer un servicio transversal y completo, deberán estar informados de otros productos del mercado de similares características con el fin de poder realizar comparaciones y recomendaciones con propiedad.

## CAPITULO V - EVALUACIÓN FINANCIERA

A continuación, se realizará la evaluación financiera de la propuesta, en donde cabe mencionar que no se realizará una evaluación enfocada sólo en los gastos e ingresos percibidos por Redspot únicamente como empresa participante de la sociedad, sino como una alianza que da origen a una nueva Sociedad y por ende la creación de una nueva empresa, así como que todos los valores serán expresados en USD Dólares, para mejorar el entendimiento y análisis de las cifras.

A continuación, se utilizarán las siguientes herramientas para evaluar la factibilidad y resultados financieros del proyecto:

- Flujo de Caja
- TIR
- VAN
- Período de recuperación de Capital

5.1 Flujo de Caja  
(Página 1 de 2)

| Ingresos/Egresos                        | T0               | T1                | T2              | T3               | T4               | T5               |
|-----------------------------------------|------------------|-------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|
| Ingresos                                |                  |                   |                 |                  |                  |                  |
| Ventas                                  |                  | 119.687,37        | 183.520,64      | 238.576,83       | 274.363,35       | 315.517,86       |
| Egresos                                 |                  |                   |                 |                  |                  |                  |
| Depreciación                            |                  | -1.000,00         | -1.000,00       | -1.000,00        | -1.000,00        | -1.000,00        |
| Costo de Venta                          |                  | -102.956,88       | -118.400,41     | -153.920,54      | -177.008,62      | -203.559,91      |
| Pago de Remuneraciones                  |                  | -32.400,00        | -32.400,00      | -45.600,00       | -45.600,00       | -45.600,00       |
| Pago de arriendo de local               |                  | -5.018,29         | -4.014,63       | -8.828,09        | -7.865,40        | -7.865,40        |
| Compra de muebles, equipos y materiales | -3.000,00        |                   |                 | -3.000,00        |                  |                  |
| Pago de servicios básicos               |                  | -1.003,66         | -802,93         | -1.765,62        | -1.573,08        | -1.573,08        |
| Pérdidas del ejercicio anterior         |                  | -3.060,48         | -25.751,93      |                  |                  |                  |
| Costos de Puesta en Marcha              | -60,48           |                   |                 |                  |                  |                  |
| <b>Utilidad antes de impuesto</b>       | <b>-3.060,48</b> | <b>-25.751,93</b> | <b>1.150,74</b> | <b>24.462,59</b> | <b>41.316,26</b> | <b>55.919,47</b> |

Flujo de Caja (Página 2 de 2)

| Ingresos/Egresos                          | T0                | T1                | T2               | T3               | T4               | T5               |
|-------------------------------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Utilidad antes de impuesto</b>         | <b>-3.060,48</b>  | <b>-25.751,93</b> | <b>1.150,74</b>  | <b>24.462,59</b> | <b>41.316,26</b> | <b>55.919,47</b> |
| Impuesto a las ganancias (30% - 3era cat) |                   |                   | -345,22          | -7.338,78        | -12.394,88       | -16.775,84       |
| <b>Utilidad después de impuesto</b>       | <b>-3.060,48</b>  | <b>-25.751,93</b> | <b>805,52</b>    | <b>17.123,81</b> | <b>28.921,38</b> | <b>39.143,63</b> |
| Depreciación                              |                   | 1.000,00          | 1.000,00         | 1.000,00         | 1.000,00         | 1.000,00         |
| Pérdidas del ejercicio anterior           |                   |                   | 17.655,29        |                  |                  |                  |
| Capital de Trabajo                        | -23.000,00        |                   |                  |                  |                  |                  |
| Recuperación del capital de trabajo       |                   |                   |                  |                  |                  | 23.000,00        |
| <b>Flujo de Caja Operacional</b>          | <b>-26.060,48</b> | <b>-24.751,93</b> | <b>27.557,45</b> | <b>18.123,81</b> | <b>29.921,38</b> | <b>63.143,63</b> |

(Ver Cálculos y supuestos para la determinación del Flujo de Caja.)

## Cálculos y supuestos para la determinación del Flujo de Caja

Para poder realizar el cálculo y proyección de los distintos ingresos y gastos considerados en el Flujo de Caja, fue utilizada la siguiente metodología y supuestos:

### a) Ventas

La proyección de las ventas en el período T1 se realizó en base a los registros de exportaciones que mantiene la empresa (Ver Tabla N°11: Exportaciones realizadas a Argentina desde septiembre 2016 a agosto 2017) para lo cual se siguieron los siguientes pasos:

- Dado que los registros sólo consideran 10 meses, por no haberse registrado ventas en los meses de febrero y marzo del 2017, se realizó una proyección lineal de los siguientes dos meses y se determinó un total de ventas por exportación anuales.
- Considerando que los valores registrados en el balance de Redspot por concepto de importaciones se encuentran a precio de distribuidor, se asume que el precio final de los productos puestos en Argentina posee por los menos un promedio de 25% de margen de ganancia adicional, por lo cual las ventas proyectadas para el proyecto, con las mercadorías puestas al precio de Argentina para el primer año se incrementan en este porcentaje.
- Se transformaron los valores antes calculados a USD con un tipo de cambio equivalente a \$660, el cual corresponde al promedio del tipo de cambio desde enero 2015 a septiembre 2017 (Ver Tabla N°12: Cálculo de tipo de cambio promedio desde 2015 a 2017).
- Tomando los Costos de Ventas e Ingresos por Venta declarados en el Balance al cierre de 2016 y 2017, se determinó que la empresa trabaja con un margen de utilidad aproximado de entre un 55% y un 75%, respectivamente.
- Dado el nivel riesgo el cual se le atribuye al presente proyecto dadas las características de la industria, se decide considerar para la presente evaluación un 55% de margen de utilidad.
- Sobre la estimación de ventas por exportación anuales se descontó el 55% de margen de utilidad, determinando así el Costo de Venta por Exportaciones.
- A continuación se descontaron los aranceles de importación que aplica Chile a sus productos, correspondientes al 6% por Derecho Ad Valorem + 19% por IVA<sup>15</sup> y se agregaron los aranceles y costos de importación que aplica Argentina (Ver Documento Anexo N°3: Cotización de agencia aduanera para la importación de productos de airsoft a Argentina) por concepto de IVA Adicional, Derechos Ad Valorem, Impuesto a las Ganancias y otros.
- Al costo de venta ajustado con los costos adicionales por aranceles argentinos, se adicionó el 55% de margen de ventas y se obtuvieron las ventas anuales, definiendo como supuesto inicial que el nivel de ventas en el primer período se mantendría respecto de la información histórica de ventas del año 2016.
- Considerando que los valores registrados en el balance de Redspot por concepto de importaciones se encuentran a precio de distribuidor, se asume que el precio final de los productos puestos en Argentina poseen por los menos un promedio de 25% de margen de ganancia adicional, por lo cual las ventas proyectadas para el proyecto, con las mercadorías puestas al precio de Argentina para el primer año se incrementan en

---

<sup>15</sup> Aduana de Chile

este porcentaje alcanzando un monto anual total de \$159.583,16 para el primer período.

- Dado que el tiempo que demoran los productos en llegar a sucursal desde que la compra fue realizada al proveedor fue estimada en 3 meses en los análisis anteriores, los ingresos correspondientes al periodo T1 fueron castigados en 3 meses, por lo tanto, éstos son el equivalente a 9 meses.
- Para determinar las ventas anuales del período 2 se fijó el supuesto de un incremento anual de un 15% sobre las ventas del anterior período, suponiendo un periodo 1 de 12 meses. Considerando la apertura de la segunda sucursal, durante el tercer período se considera un incremento anual de ventas del 30%, respaldado por la apertura de la segunda sucursal en la ciudad de Córdoba. Finalmente, durante el cuarto y quinto período se estima un incremento anual de un 15% sobre las ventas del período anterior.

#### b) Costos de Ventas

- Dado el cálculo de Ventas explicado anteriormente, el Costo de Venta se obtuvo en base a los datos declarados en los Balances de Resultados al cierre del 2016 y 2017, ajustados a las regulaciones impositivas argentinas, llegando a representar un 65% del nivel de ingresos proyectados.
- Todos los costos de venta fueron calculados en base a las proyecciones de venta realizadas.
- Sólo para el periodo T1 el costo de ventas representa un valor mayor al 65% sobre la proyección de ventas. Lo anterior debido a que las ventas de ese período fueron castigadas en 3 meses debido al tiempo transcurrido desde la solicitud de compra al proveedor hasta su recepción en sucursal.

#### c) Remuneraciones

- Dado que el proyecto considera la apertura de una tienda, se determinó que inicialmente se debiera contar con no más de dos trabajadores (Jefe de local y Vendedor). Dado los sueldos mensuales mínimos definidos por el gobierno argentino<sup>16</sup>, se determinó que los sueldos mensuales del Jefe de Local y Asesor Externo serán de \$1.000,00 y el de los Vendedores de \$700,00, dando un total anual de \$32.400,00 para los períodos iniciales T1 y T2.
- Dada la apertura de la segunda sucursal en la ciudad de Córdoba en el período T3, se realizará la contratación de un Vendedor para desempeñarse en esa sucursal y se le solicitará al Jefe de Local de Buenos Aires también hacerse responsable de la administración de la sucursal Córdoba incrementando el sueldo mensual del Jefe de Local y del Asesor a \$1.200. A partir del período T3 los gastos de remuneraciones alcanzarían los \$45.600,00.

#### d) Gastos por Arriendo de Local

- Debido a que el proyecto supone en una primera etapa la apertura de un local físico en la ciudad de Buenos Aires para realizar la venta de los productos, se realizó una investigación del mercado inmobiliario argentino, buscando locales comerciales de entre 40 m<sup>2</sup> y 70 m<sup>2</sup> (Ver Tabla N°13: Propiedades comerciales de entre 40 m<sup>2</sup> y 70 m<sup>2</sup> disponibles de arriendo en Buenos Aires, Argentina) tras lo cual se determinó el

---

<sup>16</sup> Resolución 2/2016, Artículo 1°, Consejo Nacional del Empleo, la Productividad y el Salario Mínimo, Vital y Móvil, en base a lo estipulado en Ley N° 24.013.

- costo promedio mensual de los locales identificados y se realizó la proyección anual correspondiente.
- Para el período T1 se consideró un costo por arriendo de local equivalente a 15 meses debido a los 3 meses de garantía que son normalmente solicitados por los arrendadores al momento de entregar un bien inmueble en arriendo.
  - Dada la apertura de la segunda filial programada para el período T3, se realizó una investigación de mercado de bienes inmuebles en Córdoba (ver Tabla N°14: Propiedades comerciales de entre 40 m2 y 70 m2 disponibles de arriendo en Córdoba, Argentina) y se determinó el costo de arriendo anual, el cual fue adicionado a los costos de arriendo a partir de T3.
  - De la misma forma que fueron considerados los meses de garantía para el local de Buenos Aires, en el período son considerados los gastos 3 meses adicionales por concepto de garantía por el local de Córdoba.
- e) Gastos por compra de inmuebles, equipos y materiales
- Gastos calculados en relación a los gastos reflejados en el Balance al cierre del 2016, en donde se considera que el local y capacidad que posee actualmente la empresa corresponde al doble del tamaño proyectado a utilizar inicialmente en Argentina.
  - Dada la apertura de la filial Córdoba en el período T3, se estima para el mismo período una segunda inversión por concepto de muebles, equipos y materiales.
- f) Gastos de iniciación de actividades
- Los gastos de iniciación consideran los costos asociados a los trámites definidos por el Gobierno argentino<sup>17</sup> para la apertura de una SRL (Sociedad de Responsabilidad Limitada), que consideran el pago por la realización del trámite (de forma normal), formulario de reserva de denominación y tasa retributiva. Todo lo anterior equivalente a \$2.280 pesos argentinos, los cuales equivalen a USD\$60,48 de acuerdo al valor de tipo de cambio al 29 de diciembre del 2018.
- g) Gastos por Servicios Básicos
- Los niveles de gastos considerados corresponden al 20% sobre los costos de arriendo, los cuales fueron determinados en base a los gastos declarados por la empresa en el Balance al cierre del 2016, correspondientes a un 16%, más un margen adicional preventivo.
- h) Impuesto a las ganancias
- Se considera un 30% de impuesto a las ganancias en segunda categoría<sup>18</sup>, el cual rige para ejercicios fiscales comprendidos entre los años 2018 y 2019, inclusive.
- i) Depreciación
- Dados los gastos en compra de muebles, equipos y materiales, se supone una depreciación lineal a 3 años.

---

<sup>17</sup> [www.argentina.gov.ar/constituir-una-srl](http://www.argentina.gov.ar/constituir-una-srl)

<sup>18</sup> Ley de Impuesto a las Ganancias (Texto Ordenado de la Ley N° 20.628 aprobado por el Decreto N° 649/97, según modificado en último lugar por el Decreto N° 244/13), CAPITULO II GANANCIAS DE LA SEGUNDA CATEGORIA, Art.45. Ley 27.430, Modificación, e. 29/12/2017 N° 102114/17 v. 29/12/2017, Art.86.



j) Capital de Trabajo

- Se definió que el dinero necesario al comienzo del proyecto para que la empresa pueda financiar sus operaciones equivale a 3 meses de costos, teniendo en consideración el período de tiempo transcurrido desde la compra de las mercaderías a los proveedores hasta la recepción de las mismas. Los costos involucrados son los costos de venta, remuneración, arriendo de local y pago de servicios básicos. Para efectos del período de evaluación del proyecto, la recuperación de este capital se incorpora en el quinto período.

Como resultado de este apartado, se determinó que el monto de la inversión inicial del proyecto, considerando los costos de puesta en marcha, alcanzan los \$26.060,48, los cuales difícilmente podrían ser aportados por la empresa Redspot por si sola dados los resultados observados en sus Balances de los años 2016 y 2017. Por otra parte, si bien los flujos presentan cifras negativas inicialmente, a partir del segundo período éstas pasan a ser positivas, mostrando una pequeña disminución durante el tercer período debido a la apertura de la segunda sucursal, pero que sin embargo, al final del quinto período terminan con un resultado positivo de \$63.143,63.

Cabe destacar que todas las cifras son presentadas para la Sociedad y que eventualmente deberán ser divididas entre los participantes de la sociedad de acuerdo a la participación acordada entre ellos.

## 5.2 VAN

Dada la siguiente fórmula para calcular el Valor Presente Neto de los flujos futuros presentados en el Flujo de Caja, obtenemos el siguiente resultado:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+i)^t}$$

$$VAN = \$ 6.937,83$$

Cálculos y supuestos para la determinación del VAN

- a) Se consideran los resultados de los supuestos y proyecciones presentados en el Flujo de Caja.
- b) La tasa de descuento utilizada es de un 30%. Dada la falta de información histórica del mercado, la actual informalidad en la cual se desenvuelve el mercado y la incertidumbre que implica la apertura de filiales en países extranjeros, se puede catalogar este proyecto como riesgoso y por lo cual le es exigida una tasa de descuento relativamente alta.
- c) Dada la inversión inicial del período T0 y la tasa de descuento antes mencionada, se actualizan los valores calculados en el Flujo de Caja y se traen a valor presente.

Dado el resultado obtenido podemos inferir que el proyecto generará ingresos a la empresa más allá de los retornos del capital invertido en el proyecto, aunque estos resultan ser conservadores en comparación con la inversión inicial requerida.

### 5.3 TIR

Mediante la siguiente fórmula de la Tasa Interna de Retorno, se determinó la tasa a la cual la realización del proyecto es indiferente.

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1 + TIR)^t} = 0$$

TIR = 36%

Dado el resultado obtenido y al ser comparada con la tasa de mínima exigida  $r = 30\%$  podemos reforzar el resultado positivo de la realización del proyecto. Al igual que el resultado obtenido en el cálculo del VAN, se puede observar que la TIR sólo se encuentra seis puntos porcentuales por sobre la tasa mínima exigida, lo cual indica un beneficio moderadamente positivo. Lo anterior se explica dado que la tasa mínima exigida es relativamente alta en base a las condiciones del mercado mencionadas en el supuesto b) para el cálculo del VAN.

#### 5.4 Período de recuperación de Capital

Se tiene la siguiente fórmula para determinar el período de recuperación de capital:

$$PR = a + \frac{b}{c}$$

En donde:

a = Período último con flujo acumulado negativo

b = Valor absoluto del último flujo acumulado negativo

c = Valor del flujo de caja en el siguiente período

En base a los resultados de cada período del Flujo de Caja se obtienen los siguientes resultados de los flujos acumulados de cada período:

| Período | Flujo Acumulado |
|---------|-----------------|
| T0      | -\$ 26.060,48   |
| T1      | -\$ 50.812,41   |
| T2      | -\$ 23.254,96   |
| T3      | -\$ 5.131,15    |
| T4      | \$ 24.790,23    |
| T5      | \$ 87.933,86    |
| T6      | \$ 224.397,17   |

Tras aplicar la fórmula y en base a los resultados de flujos acumulados presentados, se obtiene un resultado de período de recuperación de capital de 3,17 años, por lo cual podemos inferir que se trata de un proyecto que, si bien está sujeto a altos niveles de riesgo asociado a la falta de información del mercado por sus características de informalidad, éste les permitirá a los participantes de la sociedad recuperar el capital invertido a partir del tercer período.

## CAPITULO VI - PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA A POTENCIALES PARTICIPANTES DE LA SOCIEDAD

### 6.1 Identificación de potenciales socios y presentación de propuesta

Con el objetivo de evaluar la factibilidad del proyecto desde el punto de vista de un posible Socio para el proyecto, se realizaron dos entrevistas con empresarios que en estos momentos comercializan los productos que de acuerdo a la encuesta realizada poseen un mayor grado de demanda y con cuyas empresas productoras la empresa Redspot ya posee una relación comercial.

De acuerdo a lo anterior, para las marcas seleccionadas (ICS, KWA, G&G y Krytac) se realizó una revisión de las empresas trasandinas que en estos momentos comercializan de acuerdo a lo informado en las propias páginas web de las empresas productoras, identificando las siguientes empresas:

- ❖ ICS: PMC Argentina (<https://pmcairsoft.com/>) y P&A Tactical Store (<http://www.pyatactical.com/>)
- ❖ KWA: No existen distribuidores autorizados
- ❖ G&G: Lunazcorp Importaciones (<https://www.lunazcorp.com>)
- ❖ Krytac: Pirata Store (Instagram @Pirata\_Store)

Se contactó a los dueños de las antes mencionadas empresas y se les realizó la propuesta de inversión y formación de una sociedad con la empresa Redspot, presentándoles los resultados de los análisis de mercado, industria y financiero de la presente investigación, destacando los siguientes puntos:

- El mercado ofrece grandes oportunidades para la inversión en proyectos enfocados en la comercialización de artículos enfocados en la práctica de actividades deportivas, considerando los distintos factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos analizados.
- La industria y la interacción de sus distintos participantes ofrece un excelente potencial de rentabilidad y condiciones favorables para el emprendimiento planteado.
- El mercado posee una preferencia por los productos de las marcas ICS, G&G, KWA y Krytac.
- El proyecto ofrece flujos futuros positivos dentro de un período de 5 años y una tasa de retorno superior a la mínima exigida.
- La inversión inicial determinada, equivalente a \$26.000,00, puede ser distribuida entre los dos socios, lo que disminuye el costo de la inversión para cada uno.
- Distribución de los costos de puesta en marcha

Adicionalmente, se les presentaron los siguientes beneficios a los dueños de las tiendas para sustentar la participación en la sociedad por sobre la continuidad de sus negocios actuales:

- La oportunidad de ampliar el abanico de marcas y modelos que actualmente comercializan, en base al análisis de preferencias realizado por medio de la encuesta de mercado, asegurando así el éxito del proyecto.

- Contar con el respaldo y reconocimiento que posee la empresa Redspot a nivel latinoamericano le permitiría llegar a mayor cantidad de consumidores.
- Tener acceso al conocimiento y experiencia que posee el dueño de la empresa Redspot de la industria que le han permitido llegar a los niveles de éxito que actualmente posee su empresa en Chile.
- Ser parte de una empresa con mayor capital le permitiría incrementar los volúmenes de mercaderías a comercializar y de esa forma incrementar los niveles de ingresos.
- Ser parte de una empresa con distribución exclusiva de productos le permite asegurar niveles de inventario más estable y tener acceso a productos destacados o de alta gama altamente cotizados en el mercado.
- Para aquellas empresas que no contaban con tiendas físicas, se les recalcaron los beneficios asociados con contar con una tienda física en donde exhibir los productos y en donde los consumidores puedan apreciar de mejor manera los artículos.
- A aquellos que se encuentran comercializando sus productos de forma informal, se les presentó la oportunidad de formalizar sus negocios frente al Estado, realizando todos los trámites exigidos y pagando los impuestos requeridos para trabajar bajo el amparo de la ley.
- Para aquellos que adquieren sus productos a través de Redspot, dada su función como distribuidor exclusivo de algunas de estas marcas, se presenta una reducción en los costos de adquisición de los productos dado el ahorro asociado al no pago de los aranceles por importación chilenos equivalentes al 25% por concepto de IVA y derechos aduaneros, considerando que la propuesta define el despacho de los productos, por parte de la empresa productora, directamente a Argentina. Lo anterior para aquellas empresas que realizan la importación de los productos desde Chile a Argentina de acuerdo a la normativa aduanera argentina vigente, con el correspondiente pago de los aranceles y costos asociados.
- Al contrario de lo anterior, para las empresas que importan los productos por medios informales, el presente proyecto implicaría un aumento en los costos de adquisición dado el pago del 45% por concepto de impuestos y USD\$38,00 por concepto de aranceles SIM y digitalización establecidos por la Aduana argentina.

## 6.2 Respuestas a la propuesta por parte de potenciales socios

De los cuatro potenciales socios identificados anteriormente, se obtuvieron las siguientes respuestas:

a) Tanto los representantes de las empresas PMC Argentina y P&A Tactical, distribuidores autorizados de la marca ICS, como el representante de Lunazcorp Importaciones, distribuidor autorizado de la marca G&G mostraron interés en el proyecto, reconociendo los resultados del análisis y los potenciales beneficios de realizar la sociedad planteada, sin embargo, sostuvieron una postura en donde indicaban que al corto plazo no tenían interés o no se encontraban en condiciones de realizar la inversión necesaria. Así mismo, comentaron que, si bien lo ideal sería formalizar la comercialización de estos productos frente al Estado y las entidades fiscalizadoras, la industria en estos momentos funciona mayormente de forma informal y no reconocen la necesidad en el corto plazo de formalizar sus negocios dado el incremento en los costos que esto implicaría. Al respecto, sólo la empresa Lunazcorp Importaciones indicó comercializar sus productos de acuerdo a la normativa nacional vigente.

b) Por su parte, el señor José Eduardo Arias, representante de Pirata Store con quién la empresa Redspot mantiene relaciones comerciales desde ya un par de años y cuyas importaciones

representan cerca del 80% de las exportaciones que Redspot realiza al país trasandino mostró un mayor interés en ser participante de la sociedad planteada, llevando la relación comercial ya existente entre ambas empresas al siguiente nivel.

En especial, mostró interés en formalizar la comercialización de estos productos de acuerdo a lo exigido por la ley y admitió no haberlo realizado antes debido a que este rubro es solo parte de una serie de otros negocios que él posee y a los cuales dedica mayor tiempo. Comentó que su motivación por comercializar estos productos nació por la práctica del deporte y se volvió más bien un hobby y no un negocio en el cual invertir mayor tiempo y dinero.

De acuerdo a lo comentado por el Sr. Arias, las preferencias en productos detectadas a través de la encuesta realizada se encuentran de acuerdo a la noción que él posee del mercado y acorde a lo que se visualiza normalmente entre los practicantes del deporte.

Ante el supuesto de iniciar la sociedad con una participación igualitaria en el capital y por tal en la distribución de los ingresos que ésta genere anualmente y dado el sueldo mensual establecido para él como Jefe de Local, el Sr. Arias hizo hincapié en que si bien los resultados obtenidos durante los primeros tres períodos no eran suficientes para cubrir los niveles de ingresos que él percibe actualmente producto de la comercialización de artículos de airsoft, a partir del cuarto período ya comenzaría a percibir beneficios financieros.

Lo anterior en vista principalmente del incremento en los costos de importación de los artículos ya que él, como muchos otros, realiza el ingreso de los productos al país a través de medios informales y por tal no realiza el pago de los impuestos y costos aduaneros argentinos.

De la misma forma, mencionó que de acuerdo a sus propias estimaciones los niveles de ingresos por ventas definidos en el flujo de caja podrían llegar a ser mayores. En base a sus cálculos aún existe un gran potencial de crecimiento en el segmento de mercado objetivo que no ha sido capaz de cubrir por no ser capaz de asegurar los niveles de inventario requeridos por los consumidores y por encontrarse coartado por los volúmenes que él es capaz de manejar.

Finalmente, si bien el Sr. Arias no se comprometió a participar en la sociedad, indicó que tomaría la decisión durante el presente año, dejando para esa oportunidad la discusión de mayores detalles.

## CAPITULO VII - ANALISIS DE ESCENARIOS Y RIESGOS

Durante la ejecución de este proyecto, existen algunas variables que condicionarían el resultado y rendimiento del mismo a través del tiempo y dado que se trata de un proyecto que involucra la comercialización de productos provenientes del extranjero y el ingreso a un mercado externo, estas variables se encuentran principalmente relacionadas a cambios en las políticas económicas - comerciales de Argentina y cambios en las condiciones del mercado internacional.

### a) Cambios en las políticas de Argentina

Tal como se mencionó anteriormente, el país trasandino actualmente posee políticas sociales enfocadas en incrementar la práctica de deportes en la población, lo cual permite inferir un consumo exponencial de productos de Airsoft, sin embargo, ante un escenario sin la implementación de dichas políticas, los resultados del proyecto podrían no resultar tan austeros a como son presentados en el presente.

Así mismo, si el Gobierno decidiera emitir alguna regulación especial para estos productos, basados en su parecido a las armas y productos militares reales, restringiendo su compra o incrementando su costo a través de impuestos específicos, repercutiría directamente en los niveles de venta proyectados, disminuyendo así los flujos de efectivo proyectado y posiblemente alargando el período de recuperación del capital.

Por el contrario, si el Gobierno revirtiera su política restrictiva respecto a la importación de productos provenientes de países que no se encuentran integrados en el Mercosur y disminuyera los aranceles que los afectan, los resultados del proyecto podrían mejorar producto de los mayores márgenes de ganancias que se producirían producto de la disminución de los costos de venta.

Como se puede apreciar, cambios en las políticas internas del país pueden tener grandes impactos en la ejecución del proyecto, por lo cual sus implicancias son altamente riesgosas al momento de evaluar los resultados.

### b) Cambios en las condiciones del mercado internacional

Dado que el núcleo del negocio es la importación de productos extranjeros, es lógico que exista una alta dependencia respecto a cambios en los mercados de los países productores de los productos, en este caso EEUU y cambios en los mercados en donde se ensamblan algunos de los productos, principalmente países asiáticos.

Producto de las recientes elecciones presidenciales que se llevaron a cabo en EEUU y cambios en sus políticas económicas y sociales, el país se ha visto afectado por una serie de cambios relativamente desfavorables en su situación económica, llevando a una desvalorización de su moneda.

Por una parte, la forma negativa en como pudiera ser afectada la situación económica del país y por ende a las empresas productoras, implica un eventual incremento en los costos de importación o dificultades de abastecimiento, lo que resulta altamente riesgoso para la empresa si se llegara a niveles en donde la comercialización de estos productos no fuera rentable o se



llegaran a producir quiebres de stock sostenidos, resultando así en pérdidas financieras en alguno de los periodos.

Por otra parte, la desvalorización controlada del dólar favorece la importación de productos, dada la disminución en los costos de venta, lo que permitiría adquirir un mayor volumen de productos con los mismos niveles de inversión o percibir mayores márgenes de ganancia sin necesidad de incrementar los precios de venta.

Adicionalmente, durante el último tiempo se han incrementado los roces políticos con países como Corea del Norte al punto de llegar a considerar la posibilidad de llegar a extremos bélicos de guerra. Una posible guerra entre Estados y otro país afectaría grandemente todas las actividades comerciales con el país norteamericano, implicando así un alto riesgo para los resultados del proyecto.

## CAPITULO VIII - CONCLUSIONES

Con el fin de responder a la necesidad de la empresa Redspot de expandir su negocio de venta de productos de Airsoft a niveles internacionales, tras realizar un análisis de los distintos factores internos y externos que afectan la industria, se evaluó la alternativa de apertura de sucursales de la empresa en el país de Argentina mediante una sociedad con una empresa con amplios conocimientos del mercado local, considerando principalmente los beneficios que esta información conlleva dada la informalidad en la cual trabaja la industria en el mercado trasandino y, por tal, la falta de información histórica fehaciente del comportamiento y rendimiento de la industria.

Dadas las características de informalidad antes mencionadas, el estudio se realizó en base a los conocimientos del mercado que la empresa posee dadas las ventas realizadas a clientes trasandinos durante los años 2016 y 2017, la información de gustos y preferencias obtenida a través de encuestas on-line realizadas a practicantes del deporte en el país trasandino y una serie de supuestos adicionales enfocados principalmente en proyectar los resultados del proyecto a futuro.

La principal conclusión que se obtiene del presente estudio es que la expansión de la empresa al mercado argentino a través de la apertura de dos nuevas sucursales en las ciudades de Buenos Aires y Córdoba, a través de una sociedad con una empresa o persona que posea amplio conocimiento del mercado y la industria podría dar respuesta a la necesidad de la empresa de incrementar sus niveles de ventas mediante la incursión a mercados internacionales, otorgando cifras positivas en la proyección de ingresos realizada dadas las actuales características del mercado y la industria en el país trasandino.

Lo anterior se sustenta en las siguientes observaciones nacidas de cada uno de los análisis realizados:

- a) Hoy en día las políticas sociales enfocadas en incentivar la práctica de deportes del país trasandino y las proyecciones de reactivación de la economía permiten identificar condiciones positivas para la entrada al mercado, a pesar de las actuales políticas restrictivas respecto a la importación de productos provenientes de países no pertenecientes al tratado Mercosur.
- b) La industria ofrece potenciales beneficios, los que quedan en evidencia con la existencia de barreras de entrada a nuevos competidores, bajo poder de negociación por parte de los compradores y bajas amenazas de productos sustitutos.
- c) El amplio conocimiento y experiencia que posee la empresa, así como la buena relación comercial establecida con sus proveedores son las principales fortalezas de la empresa que aumentan las posibilidades de éxito del proyecto.
- d) La industria en el país trasandino posee características muy marcadas de informalidad, en cuanto la mayor parte de las ventas no son realizadas en conocimiento de la entidad fiscalizadora nacional, por tal no pagan impuestos y los productos son comercializados principalmente a través de las redes sociales.
- e) La informalidad antes mencionada, y la no existencia de un registro histórico fidedigno del tamaño y niveles de ingreso que ofrece la industria implican un nivel de riesgo por incertidumbre relativamente alto, por tal, la tasa de retorno mínima exigida al proyecto es medianamente alta, equivalente a un 30%.

- f) Dadas las ventajas estratégicas que ofrecen las ciudades de Buenos Aires y Córdoba, en Argentina, respecto a su ubicación y densidad poblacional, se postula la apertura de dos sucursales, una en cada ciudad. La primera sucursal, en el primer período, en la ciudad de Buenos Aires y la segunda en la ciudad de Córdoba durante el tercer período.
- g) Una alianza estratégica con una empresa o persona ya establecida en Argentina con amplio conocimiento en la industria, es la mejor alternativa para la entrada a la industria, en cuanto disminuye el riesgo por incertidumbre y falta de información del mercado y asegura el uso eficiente de los recursos en el proceso de ingreso y la llegada a través de productos y servicios realmente competitivos.
- h) Del análisis financiero se obtuvo que el proyecto ofrecería flujos futuros de efectivo positivos con un valor actual neto de US\$6.937,83, dada una inversión inicial de US\$26.060,48, una tasa interna de retorno de 36%, a comparar con la tasa mínima exigida del 30% y un período de recuperación del capital de 3,17 años, dentro de un plazo de evaluación del proyecto de 5 años. Resultados que, si bien no son excesivamente positivos, dejan en evidencia su factibilidad.
- i) El éxito del proyecto estará condicionado al riesgo asociado al cambio en las políticas nacionales de Argentina asociadas a los ámbitos sociales y económicos, así como a los cambios en las condiciones del mercado internacional, especialmente al de EEUU.
- j) Entre los potenciales socios a los cuales les fue presentada la propuesta de negocio, ésta le resultó especialmente atractiva al señor José Eduardo Arias, dueño de la empresa Pirata Store, con quién la empresa Redspot ya posee una relación comercial. Él indicó estar de acuerdo con los resultados obtenidos mediante la encuesta de mercado y el análisis de la industria. Así mismo manifestó que la rentabilidad del proyecto a partir del cuarto año se volvía atractiva para él, como inversionista con 50% de participación.
- k) Si bien no se concretó la asociación entre Redspot y el Sr. Arias ni se llegó a un compromiso por las partes, el Sr. Arias indicó que tomaría una decisión durante el presente año.
- l) Por lo anterior, se recomienda presentar una propuesta formal al Sr. Arias para la formación de la sociedad con la empresa Redspot para la apertura de las sucursales en las ciudades de Buenos Aires y Córdoba, de acuerdo a lo planteado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Strategic Management in small and medium enterprises, FARHAD ANALOUI AND AZHDAR KARAMI, Thompson Learning 2003.
- Operations Strategy, DONALD WATERS, Thompson Learning 2006.
- Mercosur, Decreto 1229/2013
- Ley de Impuesto a las Ganancias (Texto Ordenado de la Ley N° 20.628 aprobado por el Decreto N° 649/97, según modificado en último lugar por el Decreto N° 244/13), Capítulo III Ganancias De La Tercera Categoría, Art.69. Ley 27.430, Modificación, e. 29/12/2017 N° 102114/17 v. 29/12/2017, Art.86.
- Banco Mundial, Global Economic Prospects – January 2017.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Informes Técnicos vol. 1 n° 43 - Mercado de trabajo, principales indicadores (EPH) Cuarto trimestre de 2016.
- Banco Central de la República Argentina, Informe de Política Monetaria – Enero 2017.
- Elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral, DANIEL MARTÍNEZ PÉDROS y ARTEMIO MILLA GUTIÉRREZ, Ediciones Díaz de Santos, 2012.
- The Strategy Planning Process, Analyses, Options, Projects, RUDOLF GRÜNIG AND RICHARD KÜHN, Springer Heidelberg, 2015.
- Administración estratégica y política de negocios, WHEELLEN, THOMAS Y HUNGER, J.DAVID, Pearson Education, 2007.
- Strategic Management – Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization, HITT, IRELAND AND HOSKISSON [s.a.].
- The Basics of Finance An Introduction to Financial Markets, Business Finance, and Portfolio Management, PAMELA PETERSON DRAKE, FRANK J. FABOZZI, John Wiley & Sons, Inc. 2010.
- Applied Corporate Finance, ASWATH DAMODARAN, Second Edition, 2004.
- Principios de Finanzas Corporativas, BREALEY MYERS ALLEN, Novena Edición McGraw Hill, 2015.
- The Merrill Lynch Statement of cash flows, JULIEN LEMAUX, Ivey Publishing, 2012
- Solving the puzzle of the cash flow statement, HERTENSTEIN JULIE [s.a.].
- Principles of Corporate Finance, BREALEY AND MYERS, 12<sup>th</sup> Edition [s.a.].
- Investment Valuation, DAMODARAN y ASWATH, Wiley Finance Publishing, 2001.

## ANEXOS

Tabla N°1: Estimador Mensual de Actividad Económica

| Período     | Respecto al mes anterior<br>(desestacionalizado) | Respecto a igual mes del año anterior | Acumulado del año respecto al acumulado de igual período del año anterior |
|-------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| <b>2017</b> |                                                  |                                       |                                                                           |
| Julio       | -0,6                                             | 4,3                                   | 2,2                                                                       |
| Agosto      | -0,1                                             | 3,7                                   | 2,4                                                                       |
| Septiembre  | 0,1                                              | 3,4                                   | 2,5                                                                       |
| Octubre     | 0,5                                              | 5,2                                   | 2,8                                                                       |
| Noviembre   | 0,4                                              | 4,3                                   | 2,9                                                                       |
| Diciembre   | -0,1                                             | 2,2                                   | 2,9                                                                       |
| <b>2018</b> |                                                  |                                       |                                                                           |
| Enero       | 0,5                                              | 4                                     | 4                                                                         |
| Febrero     | -0,1                                             | 5                                     | 4,5                                                                       |
| Abril       | 0                                                | 2,1                                   | 3,6                                                                       |
| Mayo        | -2,7                                             | -0,6                                  | 2,5                                                                       |
| Junio       | -1,2                                             | -5,2                                  | 0,7                                                                       |
| Julio       | -1,3                                             | -6,7                                  | -0,6                                                                      |

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Informes Técnicos vol. 2 n° 15 - Estimador Mensual de Actividad Económica, Junio 2018

Tabla N°2: Puestos de trabajo de los asalariados registrados, empresas, costo salarial, remuneración total y neta en unidades, pesos y variaciones porcentuales interanuales

| Información        | Año 2015  | Trimestre 2016 |           |           |           | Año 2016  | Variación porcentual<br>4° trim 2016/<br>4° trim 2015 |
|--------------------|-----------|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------------------------------------------------|
|                    |           | 1°             | 2°        | 3°        | 4°        |           |                                                       |
| Puestos de trabajo | 6.496.772 | 6.507.402      | 6.425.037 | 6.413.039 | 6.463.751 | 6.452.307 | - 1,0%                                                |
| Empresas           | 576.954   | 578.147        | 574.548   | 574.816   | 573.987   | 575.375   | - 0,8%                                                |
| Costo salarial     | 19.089    | 21.428         | 26.279    | 24.276    | 30.140    | 25.531    | 34,70%                                                |
| Remuneración total | 15.446    | 17.321         | 21.068    | 19.647    | 24.443    | 20.620    | 35,30%                                                |
| Remuneración neta  | 13.275    | 14.942         | 18.089    | 16.889    | 21.048    | 17.742    | 35,90%                                                |

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Informes Técnicos vol. 1 n° 63 - Estadísticas de registros laborales. Puestos de trabajo y remuneraciones de los asalariados registrados del sector privado, cuarto trimestre de 2016

Tabla N°3: Proyecciones de variables macroeconómicas

|                                     | <b>PIB</b> | <b>Consumo Total</b> | <b>Inversión</b> | <b>Exportaciones</b> | <b>Importaciones</b> |
|-------------------------------------|------------|----------------------|------------------|----------------------|----------------------|
| 2014<br>(Millones de \$ corrientes) | 4.608.745  | 3.735.008            | 739.707          | 659.838              | 641.132              |
| 2015<br>(Millones de \$ corrientes) | 5.838.544  | 4.902.172            | 911.185          | 645.616              | 693.269              |
| 2016<br>(Millones de \$ corrientes) | 7.887.532  | 6.568.384            | 1.257.214        | 1.079.128            | 1.203.624            |
| 2017<br>(Millones de \$ corrientes) | 9.749.993  | 8.117.154            | 1.723.620        | 1.402.963            | 1.591.637            |
| 2018<br>(Millones de \$ corrientes) | 11.536.162 | 9.571.776            | 2.176.069        | 1.752.882            | 2.037.163            |
| 2019<br>(Millones de \$ corrientes) | 12.954.023 | 10.749.994           | 2.554.969        | 2.039.997            | 2.447.945            |

Fuente: Ministerio de Hacienda, Proyecto de Presupuesto de la Administración Nacional 2017.



Tabla N°4: Listado de actuales competidores en la industria argentina

| # | Nombre empresa                     | Cantidad de seguidores en redes sociales |
|---|------------------------------------|------------------------------------------|
| 1 | PyA Store                          | 4.500                                    |
| 2 | Juba Airsoft Bs As                 | 2.700                                    |
| 3 | GYG Tactical STORE                 | 1.900                                    |
| 4 | M4 Efecto Airsoft                  | 800                                      |
| 5 | Dave's Airsoft                     | 10.000                                   |
| 6 | Lunazcorp Importaciones            | 4.700                                    |
| 7 | PMC Argentina                      | 1.500                                    |
| 8 | Enlamira Shooter Airsoft Argentina | 10.000                                   |

Fuente: Investigación realizada a través de buscadores de internet y páginas sociales.

Tabla N°5: Listado de principales proveedores de Airsoft a nivel internacional

| #  | Nombre empresa |
|----|----------------|
| 1  | KWA            |
| 2  | Krytac         |
| 3  | ICS            |
| 4  | G&G            |
| 5  | E&L            |
| 6  | Classic Army   |
| 7  | Echo1          |
| 8  | ASG            |
| 9  | Cyma           |
| 10 | VFC            |
| 11 | King Arms      |
| 12 | G&P            |

Fuente: Entrevista realizada con dueño de empresa Redspot, investigación efectuada a través de internet a escala internacional y encuesta a segmento potencial argentino.

Tabla N°6: Composición de Capital Social de Redspot Ltda.

|                                  |                   |
|----------------------------------|-------------------|
| Capital social                   | 1.000.000         |
| Revalorización C. Propio         | 1.161.739         |
| Resultados ejercicios anteriores | 58.035.480        |
| Resultado del Ejercicio          | 119.801           |
| <b>PATRIMONIO SOCIAL</b>         | <b>60.317.020</b> |

Fuente: Redspot Ltda.

Tabla N°7: Balance General de la empresa Redspot Ltda. al cierre del 2017 (Página 1 de 2).

| Código    | Descripción                   | Inventario |            | Resultado |          |
|-----------|-------------------------------|------------|------------|-----------|----------|
|           |                               | Activo     | Pasivo     | Perdida   | Ganancia |
| 10-01-001 | Caja de Administración        | 446.083    |            |           |          |
| 10-05-001 | Cta. Cte. Samuel Inciarte     | 7.000.000  |            |           |          |
| 10-05-003 | Retiro Socio S.Inciarte       | 10.000.000 |            |           |          |
| 10-06-001 | Impuesto al Valor Agregado    |            | 2.503.984  |           |          |
| 10-06-002 | PPM Obligatorio 1a. Categoría | 4.196.402  |            |           |          |
| 10-10-001 | Mercaderías                   | 47.293.766 |            |           |          |
| 20-01-001 | Máquinas y Equipos            | 2.484.463  |            |           |          |
| 20-01-002 | Instalaciones                 | 1.717.511  |            |           |          |
| 20-01-003 | Muebles y Útiles              | 1.348.905  |            |           |          |
| 20-01-004 | Vehículos                     | 5.862.835  |            |           |          |
| 30-01-002 | Acreedores                    |            | 248.003    |           |          |
| 30-01-005 | IPS                           |            | 76.125     |           |          |
| 30-01-006 | Fondo de Pensiones            |            | 410.976    |           |          |
| 30-01-007 | Isapre                        |            | 28.907     |           |          |
| 30-02-001 | Impuesto al Valor Agregado    |            | 5.556      |           |          |
| 30-02-002 | Impto Renta 2da Categoría     |            | 16.713.791 |           |          |
| 30-03-001 | Préstamos Bancarios           |            | 1.000.000  |           |          |
| 30-03-002 | Prestamos Bco Santander       |            | 1.161.739  |           |          |
| 40-01-001 | Capital Samuel Inciarte       |            | 119.801    |           |          |
| 40-01-002 | Resultado del Ejercicio       |            | 58.035.480 |           |          |

Tabla N°7: Balance General de la empresa Redspot Ltda. al cierre del 2017 (Página 2 de 2).

| Código                  | Descripción                  | Inventario |            | Resultado   |             |
|-------------------------|------------------------------|------------|------------|-------------|-------------|
|                         |                              | Activo     | Pasivo     | Perdida     | Ganancia    |
| 50-01-001               | Sueldos                      |            |            | 35.580.125  |             |
| 50-01-002               | Aporte Patronal              |            |            | 1.692.845   |             |
| 50-02-001               | Honorarios                   |            |            | 1.083.340   |             |
| 50-03-001               | Arriendos                    |            |            | 17.600.000  |             |
| 50-03-002               | Gastos Comunes               |            |            | 1.026.397   |             |
| 50-03-006               | Fletes y Movilización        |            |            | 3.560.164   |             |
| 50-03-007               | Colación                     |            |            | 3.004.416   |             |
| 50-03-009               | Gastos Generales Administrac |            |            | 24.815.558  |             |
| 50-04-002               | Intereses pagados            |            |            | 13.274.441  |             |
| 50-06-001               | Corrección Monetaria         |            |            | 122.273     |             |
| 50-40-010               | Gastos de ventas             |            |            | 132.954.596 |             |
| 60-01-001               | Ventas Nacionales            |            |            |             | 234.759.758 |
| SUBTOTAL                |                              | 80.349.965 | 80.304.362 | 234.714.155 | 234.759.758 |
| RESULTADO DEL EJERCICIO |                              |            | 45.603     | 45.603      |             |
| SUMAS IGUALES           |                              | 80.349.965 | 80.349.965 | 234.759.758 | 234.759.758 |

Fuente: Redspot Ltda.

Tabla N°8: Balance General de la empresa Redspot Ltda. al cierre del 2016 (Página 1 de 3).

| Código    | Descripción                   | Inventario |            | Resultado |          |
|-----------|-------------------------------|------------|------------|-----------|----------|
|           |                               | Activo     | Pasivo     | Perdida   | Ganancia |
| 10-01-001 | Caja de Administración        | 11.055.343 |            |           |          |
| 10-05-001 | Cta. Cte. Samuel Inciarte     | 7.000.000  |            |           |          |
| 10-05-003 | Retiro Socio S.Inciarte       | 36.000.000 |            |           |          |
| 10-06-001 | Impuesto al Valor Agregado    |            | 1.851.515  |           |          |
| 10-06-002 | PPM Obligatorio 1a. Categoría | 557.133    |            |           |          |
| 10-10-001 | Mercaderías                   | 65.540.466 |            |           |          |
| 20-01-001 | Máquinas y Equipos            | 2.438.138  |            |           |          |
| 20-01-002 | Instalaciones                 | 1.685.487  |            |           |          |
| 20-01-003 | Muebles y Útiles              | 1.323.754  |            |           |          |
| 20-01-004 | Vehículos                     | 5.753.518  |            |           |          |
| 30-01-005 | IPS                           |            | 186.231    |           |          |
| 30-01-006 | Fondo de Pensiones            |            | 354.342    |           |          |
| 30-02-001 | Impuesto al Valor Agregado    |            | 29.333     |           |          |
| 30-02-002 | Impto Renta 2da Categoría     |            | 5.556      |           |          |
| 30-03-002 | Prestamos Bco Santander       |            | 68.967.253 |           |          |
| 40-01-001 | Capital Samuel Inciarte       |            | 1.000.000  |           |          |
| 40-01-002 | Resultado del Ejercicio       |            | 32.408.882 |           |          |

Tabla N°8: Balance General de la empresa Redspot Ltda. al cierre del 2016 (Página 2 de 3).

| Código    | Descripción                   | Inventario |            | Resultado   |          |
|-----------|-------------------------------|------------|------------|-------------|----------|
|           |                               | Activo     | Pasivo     | Perdida     | Ganancia |
| 40-02-001 | Revalorización capital propio |            | 804.328    |             |          |
| 40-03-001 | Resultados ejercicio anterior |            | 25.626.598 |             |          |
| 50-01-001 | Sueldos                       |            |            | 33.598.496  |          |
| 50-01-002 | Gratificación                 |            |            | 3.115.951   |          |
| 50-01-003 | Comisiones                    |            |            | 514.613     |          |
| 50-01-004 | Aporte Patronal               |            |            | 1.716.092   |          |
| 50-02-001 | Honorarios                    |            |            | 1.077.782   |          |
| 50-03-001 | Arriendos                     |            |            | 22.330.611  |          |
| 50-03-002 | Gastos Comunes                |            |            | 1.435.468   |          |
| 50-03-003 | Agua-Luz-Gas                  |            |            | 1.052.432   |          |
| 50-03-004 | Comunicaciones                |            |            | 1.051.476   |          |
| 50-03-005 | Mantenimiento y Reparación    |            |            | 900.435     |          |
| 50-03-006 | Fletes y Movilización         |            |            | 5.605.086   |          |
| 50-03-007 | Colación                      |            |            | 3.746.425   |          |
| 50-03-009 | Seguros                       |            |            | 1.329.290   |          |
| 50-03-009 | Gastos Varios Adm. y Ventas   |            |            | 6.368.800   |          |
| 50-04-001 | Gastos Bancarios              |            |            | 1.337.363   |          |
| 50-04-002 | Intereses pagados             |            |            | 3.243.687   |          |
| 50-05-001 | Costo de Venta                |            |            | 154.786.366 |          |
| 50-06-001 | Corrección Monetaria          |            |            | 569.207     | 339.523  |

Tabla N°8: Balance General de la empresa Redspot Ltda. al cierre del 2016 (Página 3 de 3).

| Código                  | Descripción            | Inventario  |             | Resultado   |             |
|-------------------------|------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                         |                        | Activo      | Pasivo      | Perdida     | Ganancia    |
| 50-06-002               | Depreciación y Castigo |             |             | 361.956     |             |
| 50-06-003               | Impuestos Y Patentes   |             |             | 43.951      |             |
| 60-01-001               | Ventas                 |             |             |             | 238.965.765 |
| 60-01-002               | Otros Ingresos         |             |             |             | 5.000.000   |
| SUBTOTALE               |                        | 131.353.839 | 131.234.038 | 243.845.964 | 243.965.765 |
| RESULTADO DEL EJERCICIO |                        |             | 119.801,00  | 119.801,00  |             |
| SUMAS IGUALES           |                        | 131.353.839 | 131.353.839 | 243.965.765 | 243.965.765 |

Fuente: Redspot Ltda.



Tabla N°9: Créditos bancarios vigentes y por pagar a la fecha de Redspot Ltda.

| <b>Crédito de Consumo/Info</b> | <b>4-200-16-14234-3</b> | <b>4-200-17-45362-8</b> |
|--------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Fecha Otorgamiento             | 15-04-2015              | 30-12-2016              |
| Fecha Vencimiento final        | 11-04-2019              | 06-01-2020              |
| Monto Inicial del Crédito      | \$63.095.000            | \$45.000.000            |
| Número total de cuotas         | 48                      | 36                      |
| Número de cuotas pagadas       | 27                      | 7                       |
| Monto Cuota                    | \$1.628.039             | \$1.598.924             |
| Fecha Vencimiento cuota        | 11-08-2017              | 06-09-2017              |
| Tasa de interés                |                         | 1,45% Mensual           |

Fuente: Redspot Ltda.

Tabla N°10: Listado de productos exportados a Argentina desde septiembre 2016 a agosto 2017  
(Parte 1 de 8)

| #  | Producto                                           | #  | Producto                                       |
|----|----------------------------------------------------|----|------------------------------------------------|
| 1  | Acog Red Illumination Optical Fiber Scope Bk       | 11 | Bipode De Precisión Compacto Abpgc2            |
| 2  | Ak 600r Aeg Magazine                               | 12 | Bipode De Precisión Compacto Abpgc             |
| 3  | Battery - V Energy Lipo 11.1v 1000mah 20c Stick    | 13 | Bipode De Precisión De Cañón Abu               |
| 4  | Battery Energy Lipo 7.4v 1300mah 20c 2 Split(Dean) | 14 | Charger-Valken Compact Balancing 2-3 Cell Lipo |
| 5  | Battery-Energy Lipo 11.1v 1200mah 20c Split (Dean) | 15 | Condor Alpha Fleece Jacket, Od, M              |
| 6  | Bbs - V Tactical 0.40g-2500ct Bottle-Grey          | 16 | E&L Full Metal A107 Aks74mn Aeg                |
| 7  | Bd 5 Slots Rail Panel-Keymod/Bk                    | 17 | E&L Airsoft Full Metal A106 Ak74mn Airsoft Aeg |
| 8  | Bd 5 Slots Rail Panel-Keymod/De                    | 18 | E&L Airsoft Full Metal A104 74u Airsoft Aeg    |
| 9  | Bd Keymod System Long Angle Grip/Bk                | 19 | E&L Airsoft Full Metal A111 Aims Airsoft Aeg   |
| 10 | Bd Keymod System Short Angle Grip/Bk               | 20 | E&L Airsoft Full Metal A112 Aimr Airsoft Aeg   |

Fuente: Redspot Ltda.

Tabla N°10: Listado de productos exportados a Argentina desde septiembre 2016 a agosto 2017  
(Parte 2 de 8)

| #  | Producto                                        | #  | Producto                                          |
|----|-------------------------------------------------|----|---------------------------------------------------|
| 21 | E&L Airsoft Full Metal A102 74n Airsoft Aeg     | 31 | Echo1 Aeg M14 Rifle (Jp-46w)                      |
| 22 | E&L Airsoft Full Metal A105 Aks74n Airsoft Aeg  | 32 | Echo1 Aeg M4 St6 Tn (Jp-96)                       |
| 23 | E&L Airsoft Full Metal A113 Akms Airsoft Aeg    | 33 | Echo1 Aeg Rs Vmg (Jp-27)                          |
| 24 | E&L Airsoft Full Metal A110-C Pmc-C Airsoft Aeg | 34 | Echo1 Aeg Xcr-C Poly Tan                          |
| 25 | Echo 1 Kaa Sr16 Cqb Tan                         | 35 | Echo1 Aeg Xcr-L Poly Tan                          |
| 26 | Echo 1 Kaa Sr16 Car Tan                         | 36 | Echo1 Aeg Xcr-P Poly Blk                          |
| 27 | Echo 1 Lipo/Life Balancing Charger For 1s To 4s | 37 | Echo1 Aeg Xcr-P Poly Tan                          |
| 28 | Echo 1 Rd Hmg                                   | 38 | Echo1 Full Metal Troy Trx13 Battle Rifle Airsoft  |
| 29 | Echo Aeg Rs Igor                                | 39 | Echo1 Lipo #1: 11.1v 1100mah 15c Buffer Tube Lipo |
| 30 | Echo Sniper Asr                                 | 40 | Echo1 Redstar Ak74 Cpm                            |

Fuente: Redspot Ltda.

Tabla N°10: Listado de productos exportados a Argentina desde septiembre 2016 a agosto 2017  
(Parte 3 de 8)

| #  | Producto                                    | #  | Producto                                         |
|----|---------------------------------------------|----|--------------------------------------------------|
| 41 | Echo1 Sniper M28 V2 Blk (Jp-56)             | 51 | G&G Cm16 R8-L Dst Con Red Dot                    |
| 42 | Echo1 Sniper M28 V2 Tan (Jp-56t)            | 52 | G&G Cm16 Raider L Combo Negra                    |
| 43 | Echo1 Sniper Psr (Jp-88)                    | 53 | G&G Cm16 Srxl Combo                              |
| 44 | Emerson Fast Helmet Mh Type-Cheaper Version | 54 | G&G Cm16 Srxl Dst Combo                          |
| 45 | Firefox Li-Ion 11.1v 1350mah 15c            | 55 | G&G Cm16 Srxl Red Edition                        |
| 46 | Firefox Li-Ion 11.1v 1600mah 15c            | 56 | G&G Cm16 Wild Hog 12" Combo                      |
| 47 | G&G Bbs 0.25g Blancos                       | 57 | G&G Cm16 Wild Hog 13.5" Combo                    |
| 48 | G&G Cargador De Bateria Ni-Mh               | 58 | G&G Fire Hawk                                    |
| 49 | G&G Cm16 Carbine Combo Dst                  | 59 | Green Gas - Valken-12 Case                       |
| 50 | G&G Cm16 Predator                           | 60 | Hx Outdoors Hacha De Rescate Con Funda De Cuero. |

Fuente: Redspot Ltda.

Tabla N°10: Listado de productos exportados a Argentina desde septiembre 2016 a agosto 2017  
(Parte 4 de 8)

| #  | Producto                            | #  | Producto                    |
|----|-------------------------------------|----|-----------------------------|
| 61 | Ics Aarf Bk                         | 71 | Ics Cxp-Uk1 S1              |
| 62 | Ics Aarf Tan                        | 72 | Ics Cxp-Uk1 Tan             |
| 63 | Ics Ble-Xae Gbb Pistol              | 73 | Ics Cxp-Uk1r Sr             |
| 64 | Ics Cs4a1 Retractable Stock         | 74 | Ics Mx5 A4-Plastic Ver.     |
| 65 | Ics Cs4a1 Retractable Stock Plastic | 75 | Ics Par Mk3 Crane Stock     |
| 66 | Ics Cxp-Ape Long Version - Black    | 76 | Ics Par Mk3 Crane Stock Tan |
| 67 | Ics Cxp-Ape Long Version - Tan      | 77 | Ics Par Mk3 R               |
| 68 | Ics Cxp-Ape R Two Tone              | 78 | Ics Par Mk3 R Tan           |
| 69 | Ics Cxp-Uk1                         | 79 | Jag Aeg Phx15 Crusader      |
| 70 | Ics Cxp-Uk1 R                       | 80 | Jag Aeg Phx15 Recce         |

Fuente: Redspot Ltda.

Tabla N°10: Listado de productos exportados a Argentina desde septiembre 2016 a agosto 2017  
(Parte 5 de 8)

| #  | Producto                     | #   | Producto                      |
|----|------------------------------|-----|-------------------------------|
| 81 | Jag Arms Phx-15 Sbr          | 91  | Kjw Kp-01 P226 Mag Co2        |
| 82 | Kjw Beretta M9               | 92  | Kjw Kp01-E2 P226              |
| 83 | Kjw Beretta M9-A1            | 93  | Kjw Kp01-E2 P226 Co2          |
| 84 | Kjw Beretta M9-A1 Co2        | 94  | Kjw Kp-08                     |
| 85 | Kjw Glock 23                 | 95  | Kjw Kp-11                     |
| 86 | Kjw Glock 23 Plastic         | 96  | Kjw Kp-17 Co2 Mag             |
| 87 | Kjw Glock 32 Black           | 97  | Kjw Kp-17 Gas Mag             |
| 88 | Kjw Glock 32 Plastic         | 98  | Kjw Kp-17 Gas Metal Slide     |
| 89 | Kjw Hi Capa Kp-05 Full Metal | 99  | Kjw Kp-17 Gas Metal Slide Tan |
| 90 | Kjw Kp-01 P226 Mag           | 100 | Kjw M9-Co2 Mag                |

Fuente: Redspot Ltda.

Tabla N°10: Listado de productos exportados a Argentina desde septiembre 2016 a agosto 2017  
(Parte 6 de 8)

| #   | Producto                           | #   | Producto                      |
|-----|------------------------------------|-----|-------------------------------|
| 101 | Kjw M9-Hw                          | 111 | Krytac Trident Mk2 Spr Fde    |
| 102 | Kjw Mag Glock 23/32                | 112 | Krytac Trident Mk2 Spr Negra  |
| 103 | Krytac Alpha Crb                   | 113 | Krytac War Sport Lvoa-C Negra |
| 104 | Krytac Trident Lmg                 | 114 | Krytac War Sport Lvoa-S Negra |
| 105 | Krytac Trident Mk2 Crb Fde         | 115 | Kwa Aeg3 Rm4a1, [Erg/6mm]     |
| 106 | Krytac Trident Mk2 Crb Negra       | 116 | Kwa Akg-74m, [Gbbr/6mm]       |
| 107 | Krytac Trident Mk2 Pdw Combat Grey | 117 | Kwa Akr-74m, [Erg/6mm]        |
| 108 | Krytac Trident Mk2 Pdw Fde         | 118 | Kwa Atp-C, [Gbb/6mm]          |
| 109 | Krytac Trident Mk2 Pdw Negra       | 119 | Kwa Atp-Le [Gbb/6mm]          |
| 110 | Krytac Trident Mk2 Spr Combat Grey | 120 | Kwa Km4 Cqb, [Aeg/6mm]        |

Fuente: Redspot Ltda.

Tabla N°10: Listado de productos exportados a Argentina desde septiembre 2016 a agosto 2017  
(Parte 7 de 8)

| #   | Producto                      | #   | Producto                               |
|-----|-------------------------------|-----|----------------------------------------|
| 121 | Kwa Km4 Kr12 [Aeg/6mm]        | 131 | Kwaakg-Kcr, [Gbbr/6mm]                 |
| 122 | Kwa Km4 Kr14 [Aeg/6mm]        | 132 | Lone Wolf Timberwolf Pistol Tan        |
| 123 | Kwa Km4 Kr9 [Aeg/6mm}         | 133 | Madbull 455mm 6.01mm                   |
| 124 | Kwa Km4 Ris                   | 134 | Madbull 6.03 Mm 455 Mm                 |
| 125 | Kwa Km4 Sr10                  | 135 | Madbull Cañón De Precisión 6.03        |
| 126 | Kwa Km4a1 Carbine, [Aeg/6mm]  | 136 | Madbull Resorte 120                    |
| 127 | Kwa Lm4 Ptr, [Gbbr/6mm]       | 137 | Madbull Resorte 130                    |
| 128 | Kwa Lm4 Ris Ptr, [Gbbr/6mm]   | 138 | Magazine Kwa Ak60 Erg (3 Pack)         |
| 129 | Kwa Rm4a1 Erg - 6mm           | 139 | Magazine Kwa Atp Gbb, 23 Rounds        |
| 130 | Kwa Skorpion Kz.61, [Gbb/6mm] | 140 | Magazine Kwa Lm4 Ptr 40 Rds,(Gbbr/6mm) |

Fuente: Redspot Ltda.



Tabla N°10: Listado de productos exportados a Argentina desde septiembre 2016 a agosto 2017  
(Parte 8 de 8)

| #   | Producto                                       | #   | Producto                            |
|-----|------------------------------------------------|-----|-------------------------------------|
| 141 | Magazine Kwaakg-74 40 Rds,(Gbbr/6mm)           | 151 | Sling para pistolas BK              |
| 142 | Mira 4x32                                      | 152 | Sling para pistolas OD              |
| 143 | Mira Red Dot                                   | 153 | Strike Steel Half Face Mask/OD      |
| 144 | Modify Bore-Up Cabeza De Cilindro Ver.2/Ver.3  | 154 | UTG Mira Táctica 3-12x44            |
| 145 | Modify Cabeza De Cilindro De Alumino Para V2/3 | 155 | V1 Strike Steel Half Face Mask--TAN |
| 146 | Modify Flat Hop Set Hard                       |     |                                     |
| 147 | Modify Mag-Mod Xtc 190 Caja Negro              |     |                                     |
| 148 | Modify Nozzles De Plastico Para M16/M4         |     |                                     |
| 149 | Modify Piston Quantum Con Dientes De Titano    |     |                                     |
| 150 | Radio                                          |     |                                     |

Fuente: Redspot Ltda.

Tabla N°11: Exportaciones realizadas a Argentina desde septiembre 2016 a agosto 2017.

| <b>Mes</b>   | <b>Cantidad de productos</b> | <b>Total de ventas (CLP)</b> |
|--------------|------------------------------|------------------------------|
| <b>Sept</b>  | 42                           | \$ 5.385.802                 |
| <b>Oct</b>   | 116                          | \$ 8.174.967                 |
| <b>Nov</b>   | 62                           | \$ 4.679.659                 |
| <b>Dic</b>   | 13                           | \$ 1.423.850                 |
| <b>Ene</b>   | 39                           | \$ 2.158.437                 |
| <b>Abr</b>   | 60                           | \$ 3.036.409                 |
| <b>May</b>   | 114                          | \$ 12.327.419                |
| <b>Jun</b>   | 65                           | \$ 4.040.749                 |
| <b>Jul</b>   | 56                           | \$ 7.636.471                 |
| <b>Ago</b>   | 28                           | \$ 2.766.084                 |
| <b>Total</b> | <b>595</b>                   | <b>\$ 51.629.847</b>         |

Fuente: Redspot Ltda.

Tabla N°12: Cálculo de tipo de cambio promedio desde 2015 a 2017

|                 | <b>2015</b>   | <b>2016</b>   | <b>2017</b>   | <b>Promedio</b> |
|-----------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|
| Ene             | 620,91        | 721,95        | 661,19        | <b>668,02</b>   |
| Feb             | 623,62        | 704,08        | 643,21        | <b>656,97</b>   |
| Mar             | 628,5         | 682,07        | 661,2         | <b>657,26</b>   |
| Abr             | 614,73        | 669,93        | 655,74        | <b>646,8</b>    |
| May             | 607,6         | 681,87        | 671,54        | <b>653,67</b>   |
| Jun             | 629,99        | 681,07        | 665,15        | <b>658,74</b>   |
| Jul             | 650,14        | 657,57        | 658,17        | <b>655,29</b>   |
| Ago             | 688,12        | 658,89        | 644,24        | <b>663,75</b>   |
| Sep             | 691,73        | 668,63        | 624,13        | <b>661,5</b>    |
| Oct             | 685,31        | 663,92        |               | <b>674,62</b>   |
| Nov             | 704           | 666,12        |               | <b>685,06</b>   |
| Dic             | 704,24        | 667,17        |               | <b>685,71</b>   |
| <b>Promedio</b> | <b>654,07</b> | <b>676,94</b> | <b>653,84</b> | <b>661,62</b>   |

Fuente: [www.sii.cl](http://www.sii.cl)

Tabla N°13: Propiedades comerciales de entre 40 m2 y 70 m2 disponibles de arriendo en Buenos Aires, Argentina.

| #  | Dirección                                    | Tamaño propiedad | Valor arriendo Mensual |
|----|----------------------------------------------|------------------|------------------------|
| 1  | Av.Presidente Arturo U. Illia 3770, Bs As    | 65 m2            | \$15.000               |
| 2  | B.De Irigoyen Y Panamericana 1609, Bs As     | 54 m2            | \$12.000               |
| 3  | Av.Presidente Arturo U. Illia 3770, Bs As    | 45 m2            | \$10.000               |
| 4  | Av.Marcelo T.De Alvear 1960, Bs As           | 56 m2            | \$12.100               |
| 5  | Zaduh 1300, Bs As                            | 70 m2            | \$ 9.500               |
| 6  | José Ingenieros 2002, Bs As                  | 65 m2            | \$10.000               |
| 7  | Av.De Mayo 1270, Bs As                       | 40 m2            | \$10.000               |
| 8  | Chubut 870, Bs As                            | 40 m2            | \$ 6.000               |
| 9  | General Paz Al 2600, Bs As                   | 45 m2            | \$ 9.500               |
| 10 | Fleming Av. Al 2800, Bs As                   | 58 m2            | \$ 6.000               |
| 11 | Quintana Al 5700                             | 65 m2            | \$ 6.000               |
| 12 | Av.Vergara Hurlingham 1910, Bs As            | 44 m2            | \$ 9.600               |
| 13 | Mascagni 2506, Bs As                         | 60 m2            | \$ 4.500               |
| 14 | Luis Campos 5370, Bs As                      | 48 m2            | \$10.000               |
| 15 | 9 de Julio 290, Bs As                        | 64 m2            | \$ 7.000               |
|    | <b>Promedio Mensual (pesos Argentinos)</b>   |                  | <b>\$ 9.147</b>        |
|    | <b>Promedio Mensual (UDS\$)<sup>19</sup></b> |                  | <b>334,55</b>          |
|    | <b>Promedio Anual (UDS\$)</b>                |                  | <b>4.014,63</b>        |

Fuente: <https://inmuebles.mercadolibre.com.ar> y [www.argenprop.com](http://www.argenprop.com), búsquedas realizadas durante los meses de junio y julio del 2017.

<sup>19</sup> Se considera un tipo de cambio equivalente a USD\$1 = 27,34 pesos argentinos, correspondiente al 16 de julio del 2018

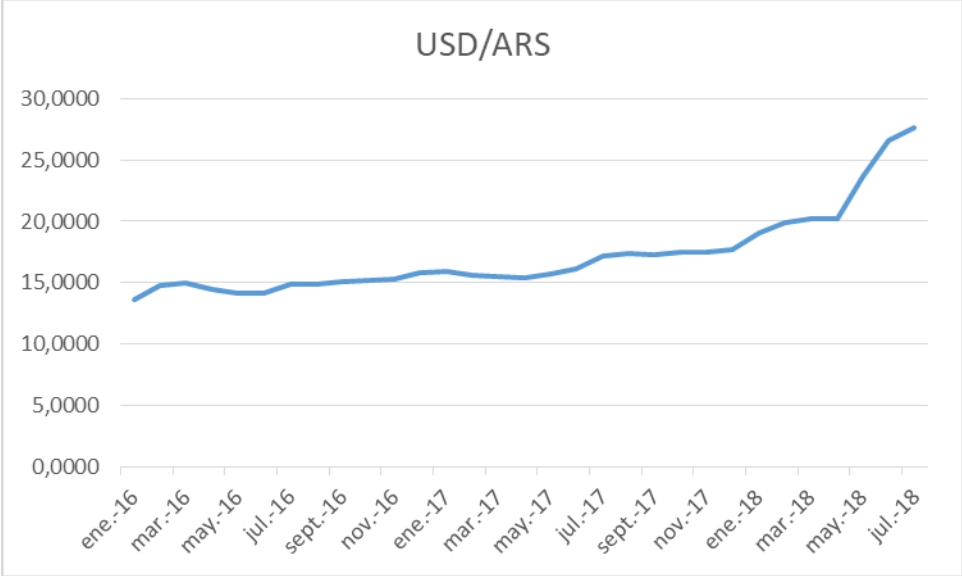
Tabla N°14: Propiedades comerciales de entre 40 m2 y 70 m2 disponibles de arriendo en Córdoba, Argentina.

| #  | Dirección                                                    | Tamaño propiedad | Valor arriendo Mensual |
|----|--------------------------------------------------------------|------------------|------------------------|
| 1  | Ricardo Rojas 7424, Córdoba.                                 | 50 m2            | \$ 8.300               |
| 2  | Augusto Lopez 610 Córdoba                                    | 70 m2            | \$ 8.000               |
| 3  | Juan B Justo 2800, Centro, Córdoba                           | 45 m2            | \$ 8.000               |
| 4  | Campillo Al 200, Alta Córdoba                                | 68 m2            | \$12.300               |
| 5  | Local Comercial U Oficina Galería La Merced, Centro, Córdoba | 60 m2            | \$ 6.500               |
| 6  | Av. Colón A 2, Córdoba                                       | 55 m2            | \$ 7.000               |
| 7  | Rodriguez Peña 40, Córdoba                                   | 40 m2            | \$ 9.000               |
| 8  | Ricardo Rojas 7400, Córdoba                                  | 50 m2            | \$ 8.500               |
| 9  | Av. Colón A 2 Cuadras De Plaza Jerónimo Del Barco, Córdoba   | 60 m2            | \$10.000               |
| 10 | Tristan Malbran 4246, Córdoba                                | 45 m2            | \$ 9.000               |
| 11 | Ovidio Lagos 470 Pa, Córdoba                                 | 54 m2            | \$ 9.000               |
| 12 | Local - Aguirre Camara - Alto Alberdi, Alto Alberdi, Córdoba | 70 m2            | \$12.000               |
| 13 | Jerónimo Luis De Cabrera 673, Alta Córdoba, Córdoba          | 50 m2            | \$ 7.300               |
| 14 | Av. San Martin 1700, Córdoba                                 | 70 m2            | \$ 8.000               |
| 15 | Ricardo Rojas 7490, Córdoba                                  | 50 m2            | \$ 8.700               |
|    | <b>Promedio Mensual (pesos Argentinos)</b>                   |                  | <b>\$ 8.773</b>        |
|    | <b>Promedio Mensual (UDS\$)<sup>20</sup></b>                 |                  | <b>\$ 320,90</b>       |
|    | <b>Promedio Anual (UDS\$)</b>                                |                  | <b>\$ 3.850,77</b>     |

Fuente: <https://inmuebles.mercadolibre.com.ar> y [www.argenprop.com](http://www.argenprop.com), búsquedas realizadas durante los meses de junio y julio del 2017.

<sup>20</sup> Se considera un tipo de cambio equivalente a USD\$1 = 27,34 pesos argentinos, correspondiente al 16 de julio del 2018

Gráfico N°1: Evolución del tipo de cambio USD/ARS



Fuente: Banco Central de la República de Argentina.

Documento Anexo N°1: Encuesta a la industria argentina del Airsoft.

Encuesta a la industria argentina del airsoft

Esta encuesta tiene por objetivo analizar el mercado argentino del airsoft para identificar sus principales características y necesidades.

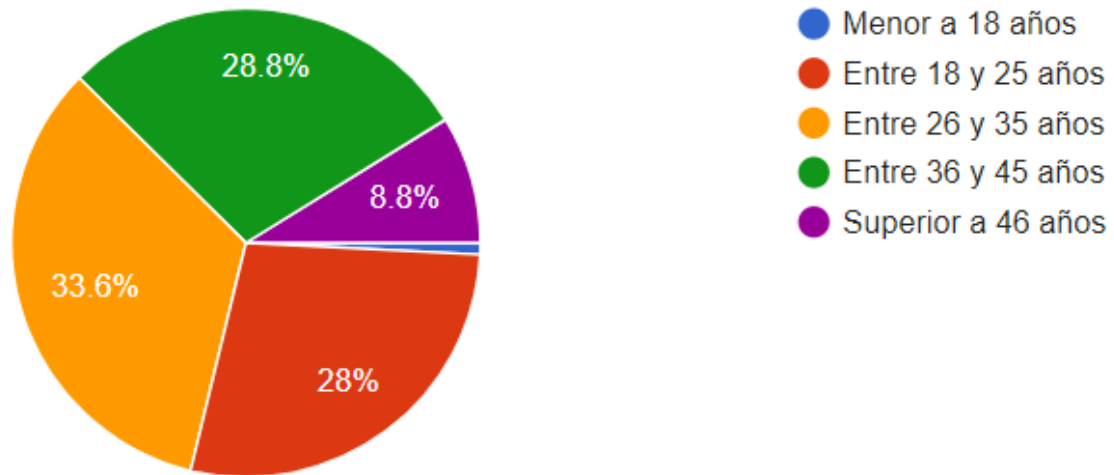
- 1) ¿Cuál es su rango de edad?
  - Menor a 18 años
  - Entre 18 y 25 años
  - Entre 26 y 35 años
  - Entre 36 y 45 años
  - Superior a 46 años
  
- 2) ¿Cuál es su nivel de ingresos Mensual?
  - Superior a 15.001 pesos
  - Entre 7.001 y 10.000 pesos
  - Sin ingresos
  - Menor a 7.000 pesos
  - Entre 10.001 y 15.000 pesos
  
- 3) Ordene las siguientes marcas del 1 al 8 según su preferencia en relación de precio/calidad, en donde la N°1 sea la marca de su mayor preferencia y la N°8 la de menor.
  - Cyma
  - G&G
  - KWA
  - ICS
  - Krytac
  - Echo1
  - E&L
  - Classic Army
  
- 4) ¿Cuál de estas opciones de modelos de venta preferiría que utilizaran las tiendas de airsoft para vender sus productos?
  - Solamente a través de una tienda física
  - Solamente a través de internet
  
- 5) ¿Qué clase de productos adicionales preferiría que su tienda de airsoft ofrezca, además de marcadoras?
  - Repuestos para mantenimiento y potenciamiento de marcadoras (motor, resorte, engranaje, etc.)
  - Accesorios externos para marcadoras (linterna, laser, grips, culatas, miras, etc.)
  - Equipamiento o vestimenta para la práctica del deporte (pantalones, chalecos, lentes, máscaras, comunicaciones, etc.)
  - Insumos (balines y baterías)
  - Ninguno

- 6) De acuerdo a su criterio y conocimiento, ordene del 1 al 8, de acuerdo al prestigio y reconocimiento que le asigna a las siguientes marcas, en donde la N°1 sea la marca de mayor prestigio y reconocimiento y la N°8 la de menor.
- Cyma
  - G&G
  - KWA
  - ICS
  - Krytac
  - Echo1
  - E&L
  - Classic Army
- 7) ¿Dónde preferiría que se encontrara la ubicación física de una tienda de airsoft?
- Córdoba
  - Buenos Aires
- 8) ¿Estaría dispuesto a pagar entre un 5% y un 10% adicional por el valor de sus marcadoras a cambio de recibir una garantía de calidad y correcto funcionamiento de 30 días?
- Si
  - No
- 9) ¿Qué porcentaje de su sueldo mensual destina a comprar artículos de airsoft?
- 2,5% o menor
  - 5%
  - 10%
  - 15%
  - Superior a 15%
- 10) ¿Cuántas marcadoras tienen, incluyendo secundarias?
- Solamente 1
  - Entre 2 y 4
  - Entre 5 y 7
  - Más de 7

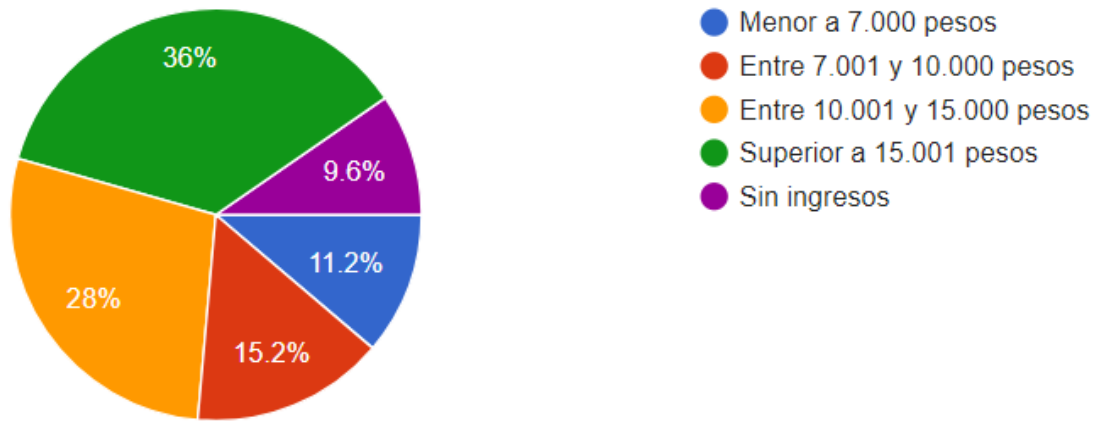


Documento Anexo N°2: Presentación de resultados de encuesta entregado por Google.  
Se registró un total de 125 respuestas.

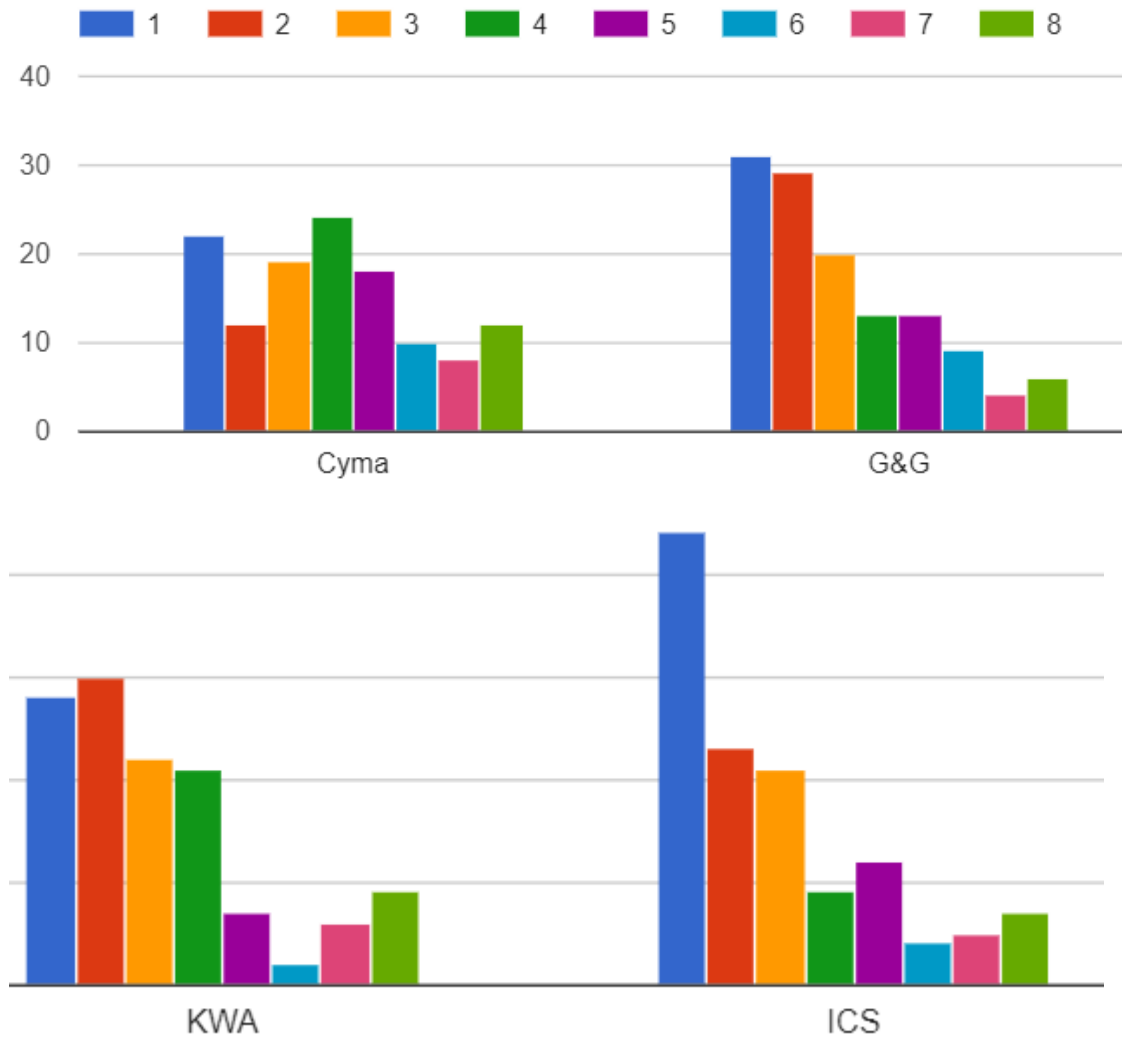
1. ¿Cuál es su rango de edad?

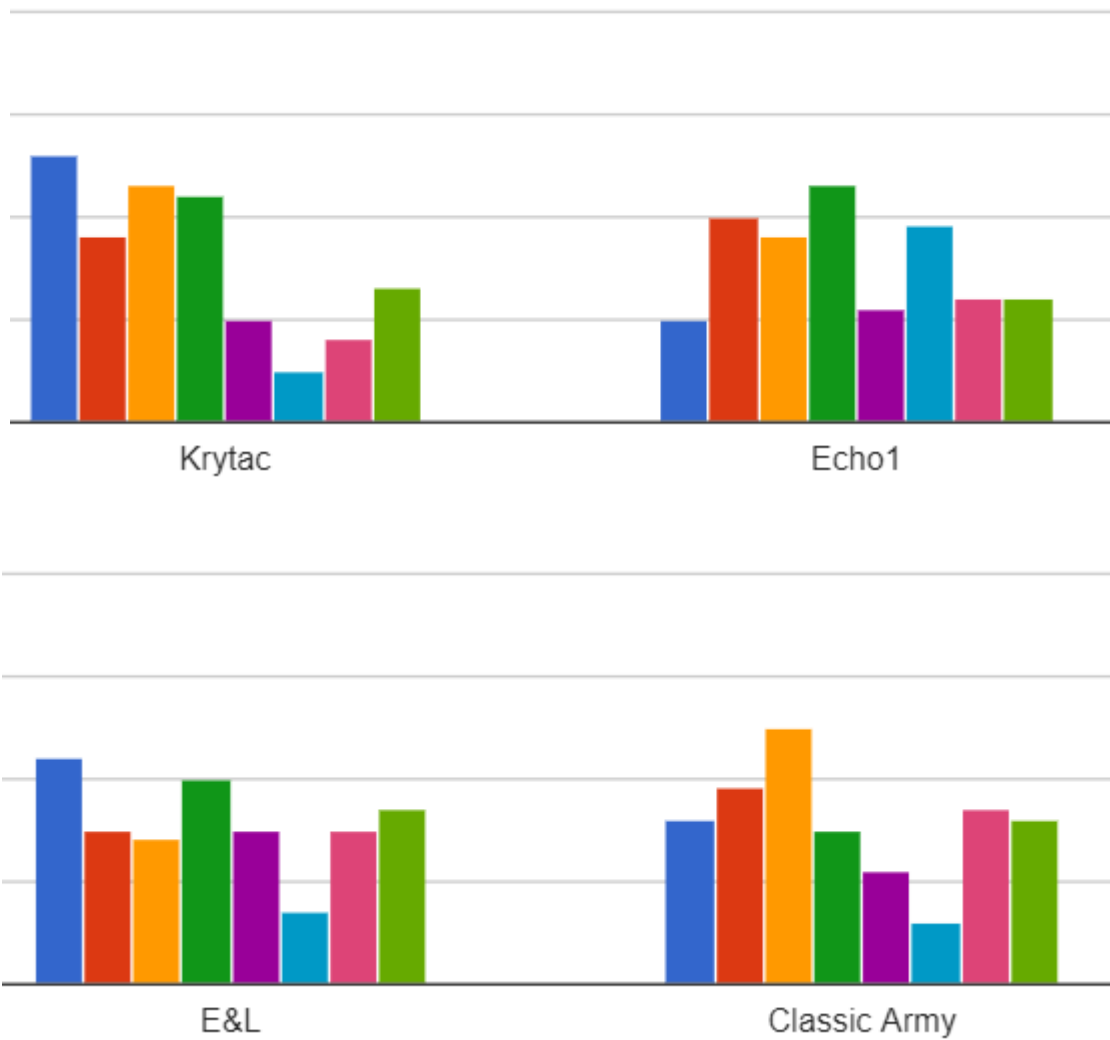


2. ¿Cuál es su nivel de ingresos Mensual?

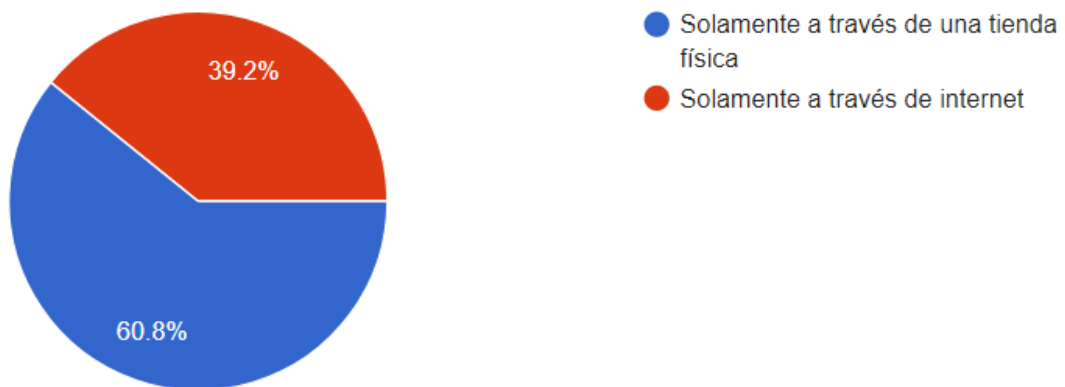


3. Ordene las siguientes marcas del 1 al 8 según su preferencia en relación de precio/calidad, en donde la N°1 sea la marca de su mayor preferencia y la N°8 la de menor.

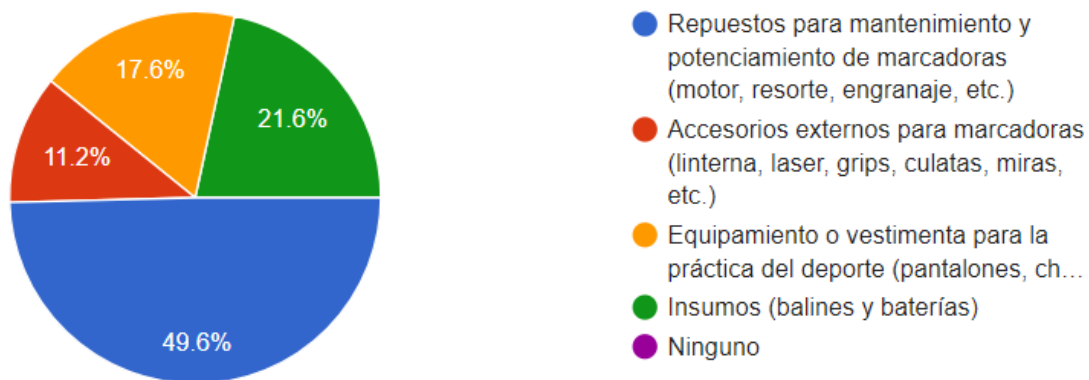




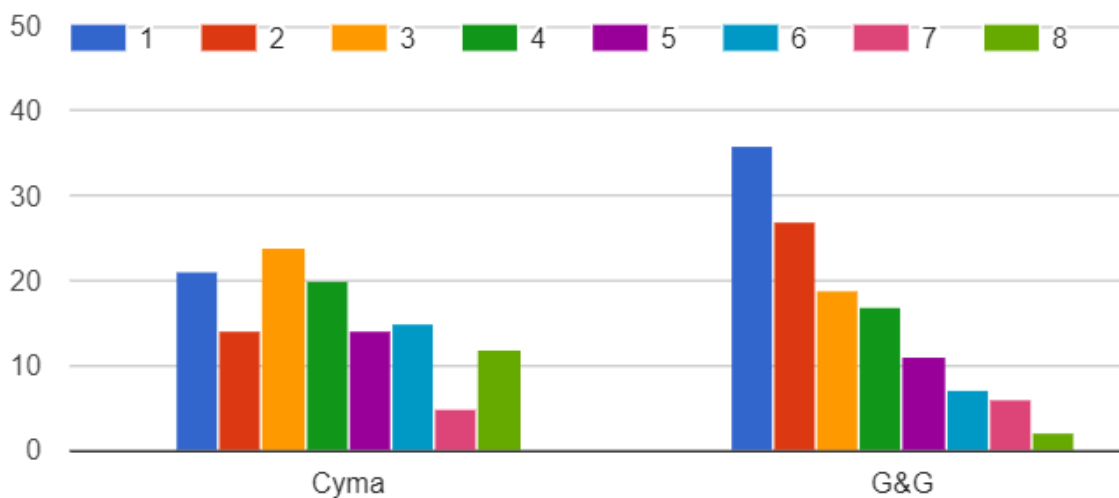
4. ¿Cuál de estas opciones de modelos de venta preferiría que utilizaran las tiendas de airsoft para vender sus productos?

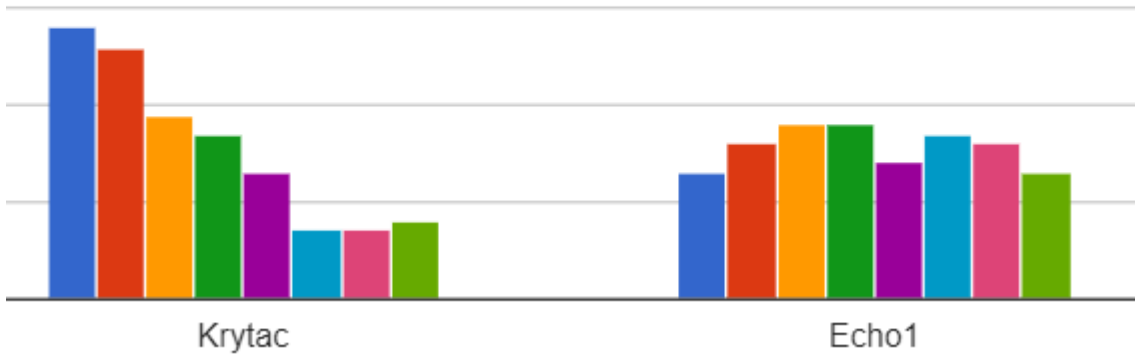
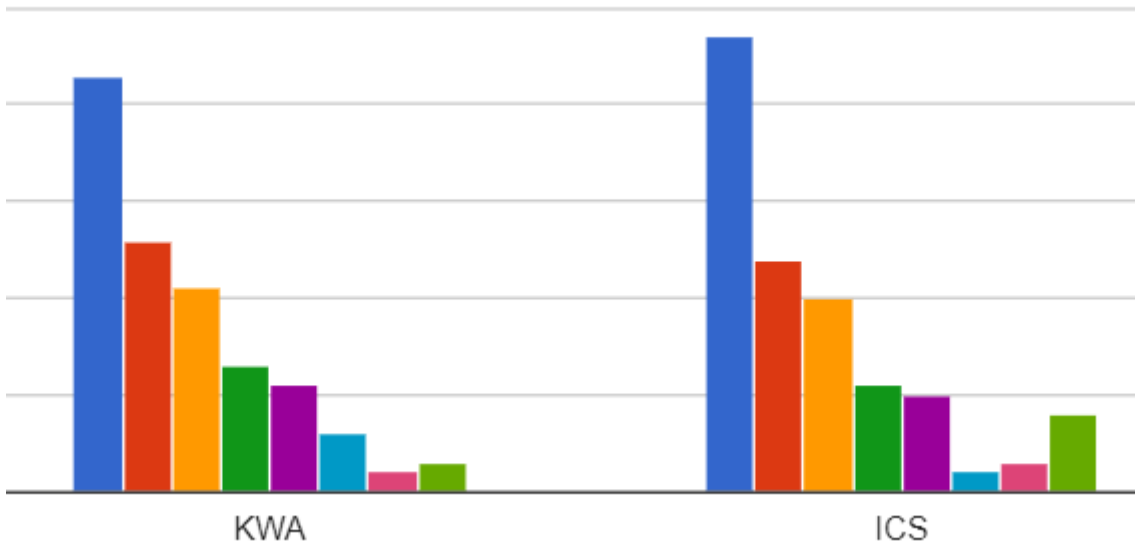


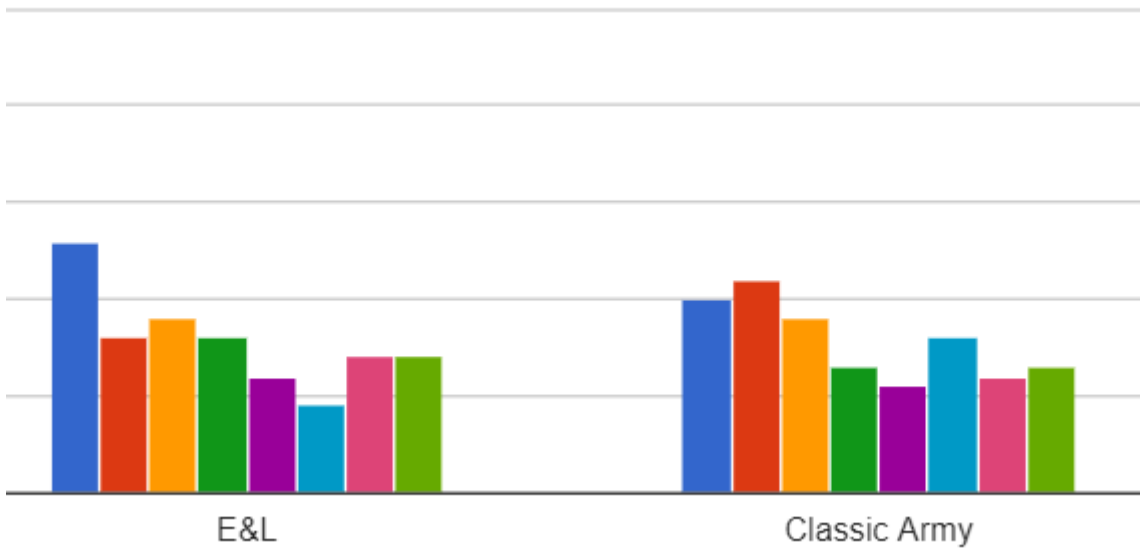
5. ¿Qué clase de productos adicionales preferiría que su tienda de airsoft ofreciera, además de marcadoras?



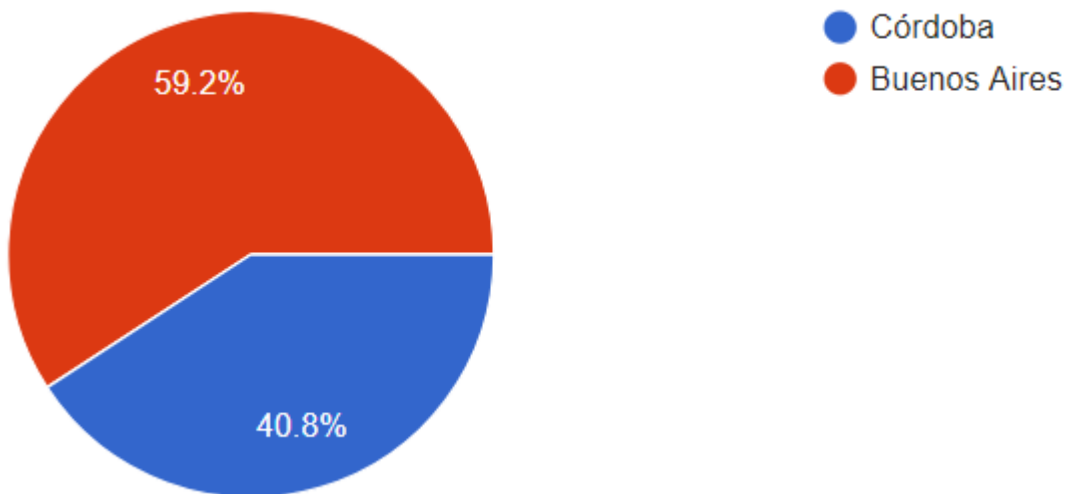
6. De acuerdo a su criterio y conocimiento, ordene del 1 al 8, de acuerdo al prestigio y reconocimiento que le asigna a las siguientes marcas, en donde la N°1 sea la marca de mayor prestigio y reconocimiento y la N°8 la de menor.



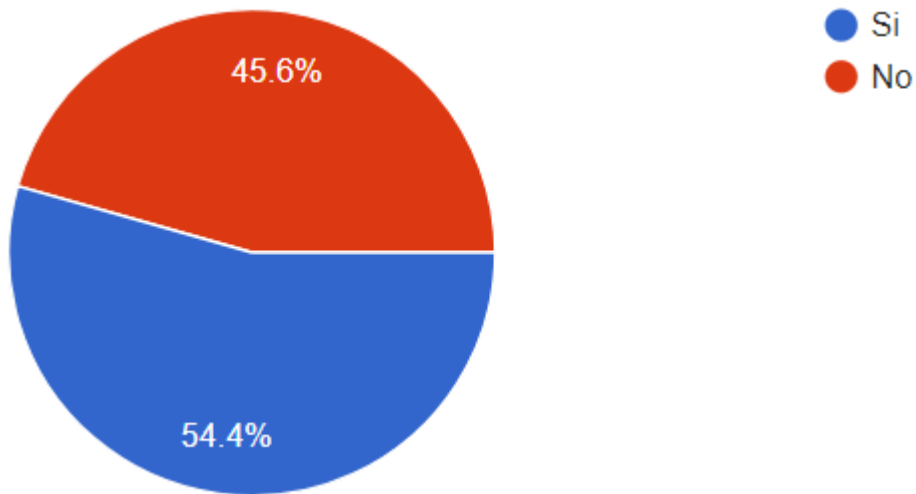




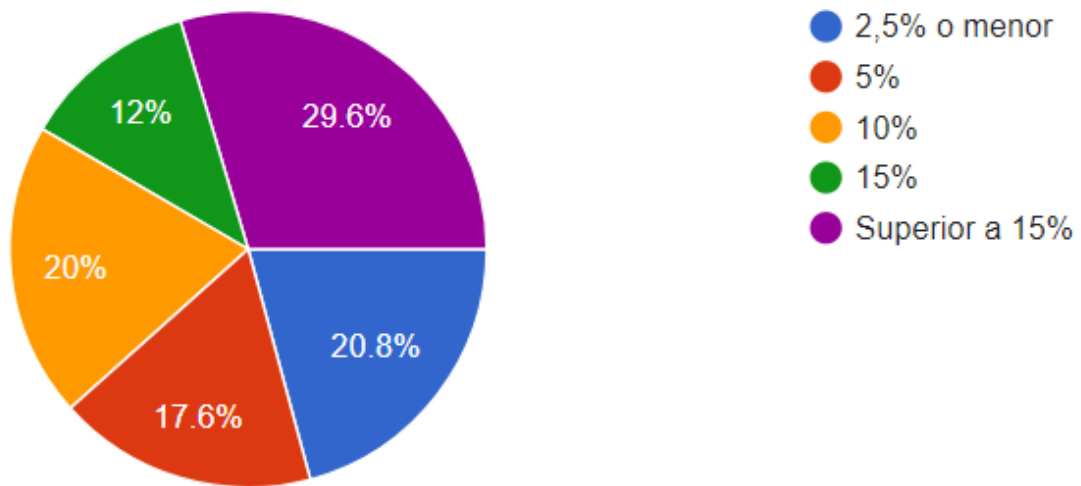
7. ¿Dónde preferiría que se encontrara la ubicación física de una tienda de airsoft?



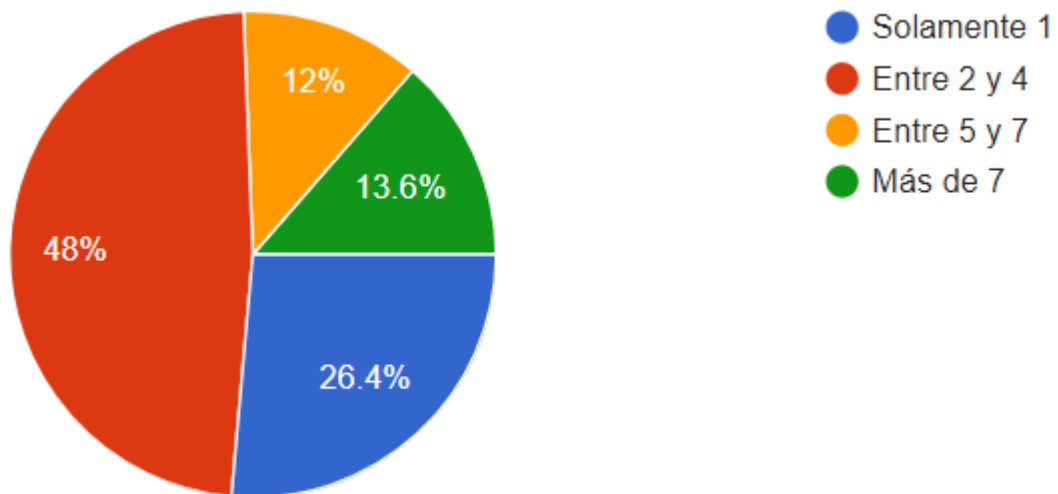
8. ¿Estaría dispuesto a pagar entre un 5% y un 10% adicional por el valor de sus marcadoras a cambio de recibir una garantía de calidad y correcto funcionamiento de 30 días?



9. ¿Qué porcentaje de su sueldo mensual destina a comprar artículos de airsoft?



10. ¿Cuántas marcadoras tiene, incluyendo secundarias?





Documento Anexo N°3: Cotización de agencia aduanera para la importación de productos de Airsoft a Argentina.

| <b>Producto:</b>                    | <b>Rifles Airsoft</b> |
|-------------------------------------|-----------------------|
| NCM:                                | 9304.00.00.900W       |
| <b>Aranceles de Importación</b>     |                       |
| Derechos                            | 20,00%                |
| Estadística                         | 0,50%                 |
| Iva                                 | 21,00%                |
| Iva Adic.                           | 20,00%                |
| Ganancias                           | 6,00%                 |
| Iibb                                | 2,50%                 |
| Arancel Sim+Digitalización:         | 38,00 USD             |
| <b>Intervenciones Previas</b>       |                       |
| Licencia Aut. De Importación (SIMI) |                       |

Fuente: Cotización enviada a través de correo electrónico por Soledad Molina, Jefe de Desarrollo de Negocios, ALL IN S.A., Buenos Aires, Argentina.

Cálculo Anexo N°1: Cálculo para la determinación del tamaño muestral.

Dada la siguiente fórmula, se determinará el margen de error que nos entregan los resultados de la encuesta.

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En donde:

N = Total de la población

$Z_a^2 = 1.28^2$  (si la seguridad es del 95%)

p = proporción esperada

q = (1 - p)

d = precisión

Supuestos:

1.- Para el tamaño del universo se definió un total de 10.000 personas. Dado que no existe un registro formal de la cantidad de personas que participan en el deporte bajo análisis y que la principal forma de comercialización de estos artículos es informal y a través de redes sociales, se hizo un análisis de las redes sociales de los competidores de la industria que fueron presentados anteriormente, en donde las dos empresas que poseían un mayor número de seguidores fue de 10.000 personas cada una. Por lo tanto, considerando que una misma persona puede seguir a más de una empresa al mismo tiempo, se determinó que el número máximo de clientes del cual se tiene registro informal es de 10.000 personas, por ende, el tamaño del mercado.

Resultado:

Considerando un total de 125 respuestas recibidas a la encuesta realizada, con un 95% de confianza y una heterogeneidad del 50%, los resultados tienen un 8,7% de margen de error.