



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

SÚPERVIRTUAL, UN NEGOCIO INNOVADOR

Autores: Rojas, María Marta
Rojas Álvarez, Agustín

Director: Quinteros, Juan José

2013

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas

PRÓLOGO

Nuestra idea es crear un súper virtual (una aplicación que soporte Mac, Android y Windows)¹ donde las personas puedan realizar sus compras cotidianas desde cualquier lugar de forma rápida y placentera. Sin tener que trasladarse al supermercado, esperar largas colas, cargar bolsas, etc. Esta idea surge ya que varias personas, incluidas nosotros, nos fastidiamos cada vez que tenemos que ir al supermercado. Muchas veces preferimos realizar otras actividades antes de “perder” el tiempo haciendo las compras, por ejemplo salir a realizar actividad física (jugar tenis, andar en bici, salir a caminar, etc.), tomar un café con amigos, o simplemente compartir un rato en familia. Este súper virtual, no sólo permitirá realizar en 10 minutos o menos² las compras que antes realizábamos en 1 hora, sino que también brindará una sensación placentera y sencilla en el manejo de la aplicación, permitiendo a cualquier persona manejarla, sin importar la edad.

¹ Los celulares y tablets Apple tienen sistema operativo Mac; los Samsung, Motorola y HTC tienen el sistema operativo Android; y Nokia el de Windows.

² Se realizaron varias pruebas en las cuales los usuarios realizaban las compras desde una Ipad en aproximadamente 7 (siete) minutos. Luego de familiarizarse con la aplicación este tiempo se redujo a 5 (cinco) minutos.

Decidimos enfocarnos en una aplicación y no en una página web como las ya existentes (Coto, Jumbo a casa, etc.)³ porque: los usuarios podrán verificar y elegir los productos offline (sin conexión a internet) necesitando sólo una mínima conexión para mandar el email con su pedido, y además a través de la aplicación mediremos un sin números de variables que nos ayudarán a mejorar nuestro servicio día a día.

¡Ojo! nuestra idea no es suplantar al concepto de Supermercado tradicional en su TOTALIDAD, queremos crear y generar una nueva alternativa para realizar las compras, que puede de algún modo COMPLEMENTAR el supermercado tradicional y en algunas ocasiones si suplantarlo (relativamente).

Nos basamos en los modelos de Startup para desarrollar este negocio. Teniendo como objetivo hacer un producto sostenible y rentable en el tiempo.

³ En Tucumán actualmente se encuentran en el mercado Jumbo a casa y Walmart Online (vía Internet).

INTRODUCCIÓN

La idea surgió a raíz de la frustración que sentimos al ir al supermercado, en razón del tiempo que las compras insumen, la cantidad de gente que concurre y se concentra en las cajas, la falta de stock, la distribución de los productos de consumo diario, la ubicación y acceso de los supermercados, etc.

Ante tales circunstancias sentimos la necesidad de crear un nuevo modelo de negocio con ayuda de la tecnología y sus avances. El negocio del que hablamos es un Supermercado Virtual (Aplicación) compatible con las plataformas más usadas actualmente: Android, Mac y Windows.

Nuestra idea es crear un Producto Mínimo Viable antes de lanzar el producto final para poder evaluar y definir aspectos fundamentales del negocio, como ser el producto final, mercado consumidor, estrategia a llevar a cabo, etc.

Este servicio ofrece la compra al detalle por medio de una tablet a partir de la cual el usuario podrá seleccionar productos básicos de consumo personal (hogar) o profesional (trabajo), evitando la compra en

supermercados, ahorrando tiempo y costos de traslado, mejorando de esta manera la calidad de vida de los consumidores.

Es un modelo alternativo a los ya existentes en el mercado (compra online a través de una página web) ya que para seleccionar los productos y enviar el mail del pedido se necesita poco tiempo de conexión. El mismo plantea "acercar" las plataformas de ventas hacia los clientes. Buscamos que la compra pueda realizarse en cualquier instante de tiempo libre. Esta forma sencilla y práctica, apunta a consumidores que carecen de tiempo y facilidad para entrar a una PC y efectuar su compra.

Pensamos en algunos modelos de negocios a desarrollar, a los cuales vamos a describir brevemente y luego se procederá a un análisis detallado de aquél que se llevará a cabo para empezar la Startup. Sin embargo, el resto de los modelos pensados pueden desarrollarse posteriormente con el modelo principal elegido como forma de crecimiento del mismo.

1- Tener presencia física en punto de venta: Nuestro modelo de negocio es totalmente innovador, consiste en una nueva propuesta jamás vista en el mercado. Las compras al por menor se realizan a través de una tablet colocada en puntos de ventas neurálgicos, de gran concurrencia de gente, donde nuestro mercado potencial pasa tiempo libre. Es así como realizaremos alianzas con bares, centros comerciales y condominios cerrados (edificios, barrios privados), a fin de colocar nuestra terminal de venta, acercando la tecnología hacia nuestros consumidores y teniendo un banner o un local (showroom), con promotores que tengan tablets a donde los clientes se pueden acercar para hacer uso de la aplicación y realizar su compra. La mercadería se enviará al domicilio indicado donde se abonará, de contado o con tarjeta, al encargado de la entrega . De esta forma cualquier persona, independientemente de contar o no con una tablet (a partir de la cual podrá en un futuro bajar el aplicativo),

tendrá acceso a nuestro supermercado online. La innovación por lo tanto no sólo radica en la tecnología (aplicativo móvil, nuevo por sobre las tradicionales páginas web), sino también en el "acercar" el canal de venta online a la gente.

2- Crear una tienda virtual en barrios donde no hay un supermercado cerca: plotear (banner, cartelera, etc.) un local o casa como un almacén, y dentro de la misma tener a disposición de los clientes tablets con la aplicación para que éstos realicen sus compras. Luego la mercadería será enviada a la dirección correspondiente o podrá ser entregada en el mismo local.

3- *Drive thru o Drive in*: tener un depósito relativamente chico (por ejemplo un contenedor con mercadería para una semana aproximadamente), ubicado en lugares estratégicos (por accesibilidad, tráfico, comodidad, etc.) donde los clientes podrán, opcionalmente, pasar a retirar las compras realizadas previamente desde su celular o tablet. Este modelo le brinda velocidad y ahorro de tiempo al cliente dado que los empleados de la empresa prepararán la mercadería y la tendrán lista para ser retirada sin que el cliente se baje de su auto.

4- Tienda Virtual: en la pantalla inicial además del SúperVirtual, tener la opción de ingresar a diferentes negocios de diversos rubros, como por ejemplo, Marcantonio, Guindi, La Argentina, El Ateneo, Tucci, Blaqué, entre otros. Se cobrará un canon y un porcentaje de las ventas realizadas a cada negocio. Los usuarios clientes podrán ingresar a cada negocio, explorar los diferentes productos y promociones ofrecidos, y comprarlos desde la aplicación. La distribución quedará a cargo de cada negocio, previo e-mail de la aplicación. Se pactarán pautas y condiciones (distribución, precios, etc.) con las diferentes empresas, quienes deberán cumplirlas.

5- Producto/servicio Mínimo Viable: Asociarnos con un supermercado local para que nos provea la mercadería que

posteriormente la distribuiremos a los clientes que realizan su compra desde la aplicación indicando el domicilio al que desean que sea entregada. La aplicación se desarrollará primero para el sistema operativo Mac, y posteriormente para los demás sistemas operativos.

En otros países ya se está aplicando este tipo de servicio de manera eficaz y eficiente. Algunos ejemplos que podemos mencionar son: *Tesco, Ocado, Glee Grocery*.

Algunas de las ventajas del modelo seleccionado son:

- a- Los clientes pueden realizar la compra en cualquier lugar y momento.
- b- Se requiere una mínima conexión para mandar el mail con el pedido.
- c- La mercadería se recibe en el domicilio deseado.
- d- Servicio de calidad brindando valor agregado al cliente.
- e- Posibilidad de cambiar la estrategia para mejorar el servicio.
- f- Las grandes cadenas de supermercado en la Argentina no invierten en este tipo de servicios ya que su negocio está en que las personas acudan al supermercado.

Algunas desventajas o debilidades:

- a- No se conoce las posibles respuestas de los clientes dado que no existe un servicio de este tipo en el país.
- b- Falta de confianza de los consumidores en los servicios brindados online.
- c- Resistencia al cambio por los mayores.

CAPÍTULO I

Introducción al M-commerce

Sumario: 1.- ¿Qué es el *E-commerce*? 2.- ¿Qué es el *M-commerce*? 3.- *E-commerce* en la Argentina 4.- ¿Qué es lo que llamamos *Startup*? 5.- ¿Qué es el Producto Mínimo Viable? 6.- Piensa grande, empieza pequeño

1.- ¿Qué es el *E-commerce*?

El **comercio electrónico**, también conocido como ***e-commerce*** (*electronic commerce*, en inglés), consiste en la compra y venta de productos o de servicios a través de medios electrónicos, tales como Internet y otras redes informáticas. Originalmente el término se aplicaba a la realización de transacciones mediante medios electrónicos tales como el Intercambio electrónico de datos, sin embargo con el advenimiento de la Internet y la *World Wide Web* a mediados de los años 90 comenzó a referirse

principalmente a la venta de bienes y servicios a través de Internet, usando como forma de pago medios electrónicos, tales como las tarjetas de crédito.⁴

La cantidad de comercio llevada a cabo electrónicamente ha crecido de manera extraordinaria debido a Internet. Una gran variedad de comercio se realiza de esta manera, estimulando la creación y utilización de innovaciones como la transferencia de fondos electrónica, la administración de cadenas de suministro, el marketing en Internet, el procesamiento de transacciones en línea (OLTP), el intercambio electrónico de datos (EDI), los sistemas de administración del inventario y los sistemas automatizados de recolección de datos.

La mayor parte del comercio electrónico consiste en la compra y venta de productos o servicios entre personas y empresas, sin embargo un porcentaje considerable del comercio electrónico consiste en la adquisición de artículos virtuales (software y derivados en su mayoría), tales como el acceso a contenido "*premium*" de un sitio web.

2.- ¿Qué es el *M-commerce*?

M-Commerce o comercio móvil (del anglicismo *Mobile Commerce*) toma sus bases del *e-commerce*, solo que llevando todas las transacciones a nivel de poder ser ejecutadas desde un teléfono móvil u otro dispositivo inalámbrico móvil.

La frase de comercio móvil fue acuñada originalmente en 1997 en el sentido de "la entrega de capacidades de comercio electrónico directamente en manos del consumidor, en cualquier lugar, a través de la tecnología inalámbrica". Muchos optan por pensar en comercio móvil en el sentido de "un punto de venta de su cliente bolsillo".

Según BI Inteligencia en Enero de 2013, el 29% de los usuarios móviles ahora han hecho una compra con sus teléfonos. Walmart estima que

⁴Consultas a bases de información, en Internet: www.wikipedia.com, (Octubre de 2013).

el 40% de todas las visitas a su sitio de Internet en diciembre de 2012 era de un dispositivo móvil. Bank of América predice 67,1 mil millones dólares en las compras se harán a partir de dispositivos móviles por los compradores de Estados Unidos en 2015 y el Europeo. Se espera que los minoristas de móviles en Reino Unido solamente para aumentar los ingresos hasta un 31% en el año fiscal 2013-14.⁵

3.- E-commerce en la Argentina

El Mercado de compras online está en claro crecimiento en nuestro país. Según la CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico)⁶, el comercio electrónico ha crecido un 44% en el año 2012, con un volumen de \$15.300 millones bajo la modalidad de B2C (Business to Consumer) y un total de compradores de 10 millones de personas, representando el 32.4% de los usuarios de internet.

Entre los elementos que explican este desarrollo, se encuentran:

- Continuo crecimiento del número total de usuarios de Internet en el país: de 3,7 millones de usuarios en 2001 a 31,1 millones a fin de 2012.
- Crecimiento sostenido de la proporción de usuarios de internet que realizan compras en línea: de un 10,0 % aproximado en 2001 al 32,4 % en 2012
- Aumento constante de las empresas que comercializan en la red: más de un 31,8 % de las PyMEs realiza operaciones en línea
- Fuerte incremento de la variedad de rubros, productos y servicios ofrecidos, e incrementos en la cantidad artículos comercializados en línea.
- Importante aumento de las conexiones de internet: de 130 mil conexiones en 2001 a 6,5 millones en 2012 (de las cuales 6,2 millones son de Banda Ancha ADSL o Cablemodem). Adicionalmente se siguen

⁵Ibidem.

⁶ Datos sacados de la página oficial de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico en el año 1012 (www.cace.org.ar/estadisticas).

desarrollando los accesos semipúblicos (WiFi en bares, hoteles, etc.) y otras modalidades de conexión privada y/o pública, gratuita u onerosa.

- Curva de Aprendizaje: Externalidad positiva por experiencias satisfactorias de compra online que arrastra a más y nuevos usuarios, aumentando la cantidad y el monto de compra. La mejora en la confianza y percepción de seguridad de las transacciones por parte de los usuarios de Internet, así como de la satisfacción con las operaciones realizadas y esta modalidad de compra.

- Aumento de pagos con tarjeta debido no sólo a la continuidad de planes de cuotas sin interés y con atractivos descuentos, sino también por: a) incrementos de la seguridad por parte de los sitios de la oferta, b) incremento de la confianza de los usuarios por efecto positivo de la curva de experiencia, y c) incremento de la bancarización en el orden del 14%-16%, y crecimiento de las tarjetas en uso de entre un 12% y un 14% anual.

- Aparición creciente de empresas de descuentos y clubes de compra en línea.

- Posibilidad de emitir facturas electrónicas.

- Descuento de algunos puntos de IVA en esta modalidad de venta.

Desde CACE, estiman para el año 2013 el crecimiento de ventas online alcanzará el 48%. Asimismo señalan que el 30% de las empresas cuenta con alguna opción implementada de *m-commerce*, mientras que las restantes afirmaron tener previsto el desarrollo de estas plataformas para este año.⁷

Precisamente desde Cisco estiman que Argentina alcanzará los 37 millones de usuarios móviles en 2017 (frente a 33 millones en 2012), con una velocidad media de conexión móvil que crecerá 11 veces desde 2012 hasta 2017 (Mariano O'Kon, director de Ingeniería, Colaboración y Borderless Networks, de Cisco para Latinoamérica y el Caribe).

⁷ Información obtenida en el año 2012 para poder llevar adelante el Estudio de Mercado.

4.- ¿Qué es lo que llamamos *Startup*?

Definición: “Es una institución humana diseñada para crear nuevos productos y servicios en unas condiciones de incertidumbre extrema”.⁸

Las *Startup* se basan en el aprendizaje validado, no solo existen para producir cosas, ganar dinero o atender a los consumidores. Existen para aprender cómo crear negocios sostenibles.

La actividad fundamental es crear-medir-aprender. Convertir ideas en productos, medir cómo responden los consumidores y aprender cuándo pivotear o perseverar. Las *Startup* en sus comienzos no saben quiénes serán sus consumidores o cuáles serán sus productos debido a la extrema incertidumbre del mercado.

El objetivo de las *startup* es averiguar qué debe producirse, aquello que los consumidores quieren y por lo que pagarán, tan rápidamente como sea posible. En otras palabras, es una nueva forma de ver el desarrollo de productos innovadores que enfatizan la rápida interacción y la comprensión de los consumidores, una enorme visión y una gran ambición, todo al mismo tiempo.

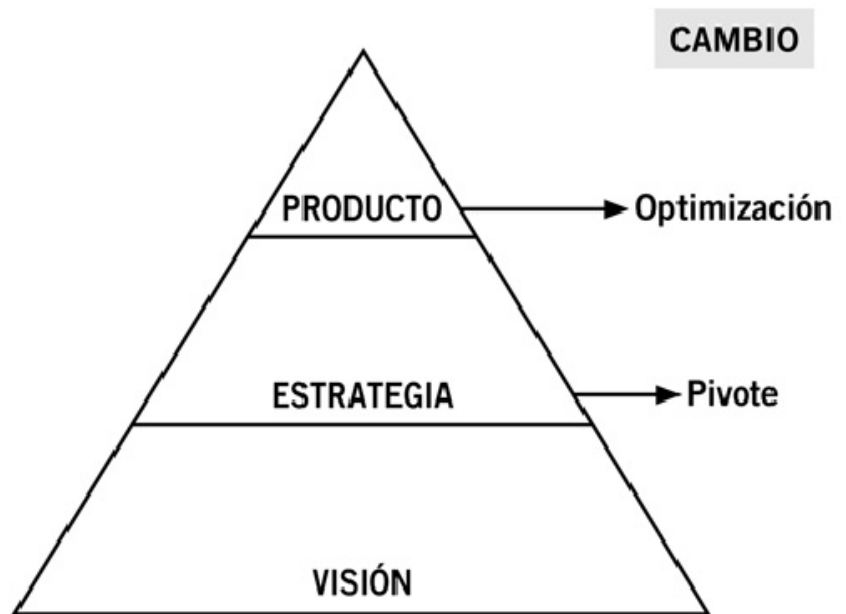
La visión de estos negocios es crear un negocio propio que cambie al mundo. Para realizar esta visión, las *startup* crean una estrategia que incluye un modelo de negocio, un mapa de productos, un enfoque relativo a los socios y los competidores e ideas sobre quienes serán los consumidores. El producto es el resultado final de esta estrategia.

“Los productos cambian constantemente a través del proceso de optimización (girar el motor). De vez en cuando, la estrategia debe cambiar (pivotar). Sin embargo, la visión general no suele cambiar.”⁹

⁸ RIES, Eric, El Método Lean Startup, Deusto S.A. Ediciones, (Estados Unidos de América, 2011), pág. 33.

⁹Ibidem, pág. 29.

Pirámide del Pensamiento Startup



Tratan de crear innovaciones disruptivas, que es la que puede crear nuevas fuentes de crecimiento sostenible.

Algunas de las grandes empresas que trabajan como *startup* son: Intuit, Apple, IMVU¹⁰, Sage, HP.

5.- ¿Qué es el Producto Mínimo Viable?

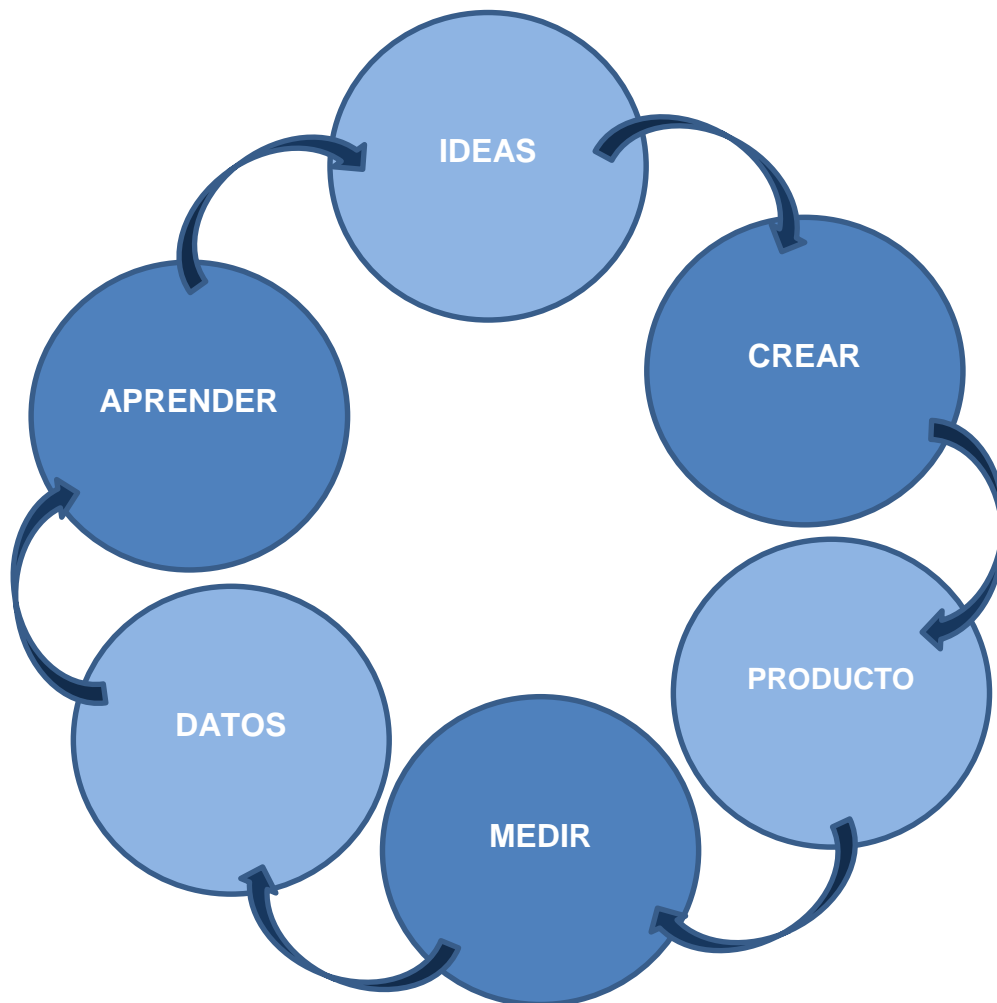
Un experimento es más que una simple investigación teórica; también es un primer producto. Si este o cualquier experimento tiene éxito, permite al directivo empezar con su campaña: conseguir a los primeros usuarios, añadir trabajadores a cada nuevo experimento o interacción y, finalmente, empezar a crear el producto. Cuando el producto esté a punto para ser distribuido, ya habrá consumidores consolidados. Tendrá solucionado los problemas reales y ofrecerá una especificación detallada de por qué necesita crearse. A diferencia de la planificación estratégica tradicional o del proceso de investigación de mercado, esta especificación

¹⁰ IMVU es un cliente de mensajería instantánea gráfico con más de 20 millones de usuarios registrados, y sobre 600 mil usuarios mensuales activos (www.imvu.com).

estará enraizada en el *feedback* de lo que está funcionando hoy, en lugar de lo que se anticipa que pueda funcionar mañana.

El producto mínimo viable (PMV) es aquella versión del producto que permite dar una vuelta entera al circuito de crear-medir-aprender con un mínimo esfuerzo y el mínimo tiempo de desarrollo. Al PMV le faltan muchos elementos que pueden ser esenciales más adelante. Necesitamos ponerlo delante de potenciales consumidores para evaluar sus reacciones.¹¹

Circuito de *feedback* de información crear-medir-aprender¹²



¹¹*ibidem*, pág. 110.

¹²*ibidem*, pág. 87.

6.- Piensa Grande, Empieza Pequeño

Un ejemplo para tener en cuenta es Zappos, la mayor tienda de zapatos online del mundo, con unos ingresos por ventas brutos de más de 1000 millones de dólares.

Es conocido por ser uno de los negocios de *e-commerce* más exitosos del mundo, pero en sus inicios no fue bueno. Su fundador, Nick Swinmurn, se imaginaba una experiencia de venta al detalle nueva y mejor, ya que no había ningún sitio online con una gran selección de zapatos.

Comenzó realizando un experimento. Su hipótesis era que los consumidores estaban a punto y querían comprar zapatos online. Para probarlo, realizó un producto mínimo viable: pidió a tiendas de zapatos locales permiso para sacar fotos de sus inventarios. A cambio de esto, él las publicaría online y compraría los zapatos al precio de la tienda en caso que el comprador los comprara online. Es decir, Zappos empezó como un producto simple y diminuto, para responder a la pregunta: ¿hay demanda suficiente para una experiencia superior en la compra de zapatos online?

Con este experimento, además de probar esta hipótesis, hay muchas otras que también se probaron. Esto es totalmente distinto a la investigación de mercado dado que tenía que interactuar con los consumidores, recibir pagos, gestionar las devoluciones, etc. Si Zappos hubiese confiado en las investigaciones de mercado existentes o hubiese realizado un estudio, habría podido analizar *lo que los consumidores creen que quieren*. Creando un producto, aunque simple, la empresa aprendió mucho más, por ejemplo: datos precisos de la demanda de los consumidores, ¿cómo afecta la estrategia de descuentos a las percepciones que tienen los consumidores sobre los productos?, ¿qué pasa si los clientes devuelven los zapatos?, etc.¹³

¹³Ibidem, pág. 67.

Este ejemplo nos da una idea clara del por qué y las ventajas de realizar un producto mínimo viable antes de realizar una gran inversión para el negocio.

Otras empresas que comenzaron como Zappos serían: Facebook (actualmente cotiza en bolsa), Dropbox, alaMaula, WeHostels, Restorando.

CAPÍTULO II

Un poco de Historia

Sumario: 1.- Historia del Supermercado 2.- Negocio de Supermercadismo Online en Argentina 3.- Modelo de negocio en el mundo: *Online Grocery Shopping* 4.- Perfil del consumidor en el mundo 5.- Perfil del consumidor en la Argentina 6.- *E-commerce* y *M-commerce* en el mundo 7.- Nuestro modelo de negocio: una propuesta innovadora

1.- Historia del Supermercado

El almacén rural es el verdadero predecesor del supermercado en Estados Unidos, se trata de un almacén que estaba situado en una extensa zona y a la que acudían un gran número de sus pobladores. Estos centros no empleaban ninguna técnica comercial para atraer a sus clientes, pues éstos por el contrario, lo consideraban como un verdadero servicio y favor que les hacían a los propietarios de estos centros.

Según Zimmerman en su libro “Los Supermercados” describe éste almacén de la siguiente manera: “En un amasijo increíble se amontonaban todos los artículos que un comprador de aquellos viejos tiempos pedía: percales, caramelos, arreos para caballo, etc., del techo colgaban sartenes,

pantalones, artículos de labranza, ratoneras, etc. Con todo eso el almacén rural era un emporio maravilloso, hombres, mujeres y niños varias millas a la redonda sentían un verdadero placer al pensar en visitar aquel alegre caos (...) Frente al almacén rural había una larga barra para atar a los caballos, que permanecerían allí mordisqueando en sus sacos de lienzo, hasta que salía la familia con los cestos, sacos y latas, que se colocaban bajo los asientos, antes de emprender el viaje de regreso a casa”

Se extiende en esta época el taylorismo (1912), una teoría industrial que intenta reducir los costes de producción industrial y que intenta reducir al máximo los desplazamientos innecesarios de los obreros. Tal vez, esta corriente, se trasladó a los comerciantes detallistas e instauraron el autoservicio. Éste se basa en cambiar el puesto de almacén y mostrador tradicionales por una zona de autoservicio que se sirven los propios clientes y el tendero lo único que tiene que hacer es cobrar a la salida.

Una de las figuras más importantes en el desarrollo del supermercado fue *Clarence Saunders*, quien fue el primero, probablemente, en introducir el torniquete y puesto de la caja registradora en la salida de la tienda en 1917.

Durante la primera guerra mundial, los precios de los alimentos volvieron a subir, los tenderos no podían bajarlos porque a ellos también les exigían más dinero y los consumidores amenazaban con buscar alternativas, entonces un minorista llamado Clarence Saunders descubre que transformando la relación entre comprador y vendedor se podía incentivar el consumo de productos. Se da cuenta que invirtiendo el espacio del antiguo taller o tienda, el cliente, puede servirse el mismo los productos y de esta manera ve la totalidad de la mercancía que la tienda ofrece, y el vendedor sólo tiene que esperar y cobrar al final del trayecto, así se consigue un mayor volumen de ventas y un ahorro de personal, y consecuentemente, la reducción de los precios.

El espacio antiguo, con el mostrador como punto de negociación y acuerdos (donde el vendedor podía convencer al consumidor de la compra de determinados productos) se transforma en la tienda de autoservicio, un espacio de control (el vendedor ya no puede recomendar o negociar con el cliente, ahora su función consiste en vigilar, cobrar a la salida del establecimiento y controlar que las existencias estén a la vista y ordenadas).

Espacio de Negociación → Espacio de Control → Espacio teledirigido a través del Marketing.

Relacionado con el *merchandising* y las tácticas para lograr mayores ventas podemos destacar como una importante figura a Michael Cullen debido a su gran capacidad como organizador de ventas de comestibles. Esto le permitió visionar el advenimiento de la distribución masiva canalizada a través de autoservicio. En su empresa donde trabajaba, *Kroger Grocery and Baking Co.*, no tuvieron esas ideas y decidió emprender una carrera empresarial por sí solo.

Así en Agosto de 1930, abre las puertas de su primer establecimiento en Nueva York, el *King Cullen Grocery Co.*, negocio que se hizo muy popular debido a que vendía a precios muy bajos y hacía intensas campañas publicitarias. Sylvan Goldman, otro pionero del supermercado, se dio cuenta de que sus clientes tenían problemas a la hora de cargar las mercancías que elegían por toda su tienda, sólo cargaban las bolsas hasta la mitad ya que le rozaba en las piernas y era muy incómodo cargar con ellas al tope. Por ello, en 1937 decidió crear un "carrito" que les permitiera cargar más productos, se trataba de una silla plegable con unas ruedas y una cesta de alambre sobre ella.

Para evitar que las mujeres lo rechazaran por su semejanza con el carricoche de los niños que debían arrastrar todo el día, o que los hombres no les hiriera su masculinidad por su incapacidad de coger todos los

productos, contrató actores que se pasearan comprando con este carrito por su tienda hasta que la sociedad se adaptó al invento.

Otro gran supermercado que aumentó sus ganancias con la aplicación de una nueva técnica comercial aplastante fue la firma *Big Bear*. Su grandísima fama y éxito fue debido a una inmensa campaña publicitaria en 1940 que hicieron en periódicos con unos grandes y llamativos titulares por todo el país que daban a conocer sus bajos precios, como por ejemplo: “Big Bear el triturador de precios” y otros por el estilo. Tan buena fue la campaña publicitaria que según Zimmerman en su libro: “el día de la inauguración fue soñado en los canales la distribución alimenticia, se batieron todos los records en cuanto a asistencia y volumen de ventas”. Se les acusó de que vendían a precio de bajo costo, se instó a los amyoristas que no les vendieran, pero el Big Bear contraatacó con tan buenos resultados que cada vez tenía más clientes y la competencia no tardó en reconocer su éxito y utilizar las mismas técnicas comerciales.

En 1945 Sam Walton, después de luchar en la 2da Guerra Mundial, decidió abrir un supermercado en el cuál experimentó con algunas técnicas comerciales que le harían ser el hombre más rico de América durante un tiempo. Se dio cuenta de que si abarrotaba las estanterías de productos la gente compraba más, éstos debían ser de bajo precio y además cerraba su tienda más tarde que la competencia y compraba productos rebajados comprando lotes enteros a los proveedores.

Hasta este momento el supermercado dispone de elementos que lo han perfeccionado como la caja registradora, el carrito de la compra y la cámara refrigeradora, entre otros. Hace uso además, de distintas y variadas técnicas de *merchandising* para llamar la atención de los clientes y aumentar

aún más sus ingresos. Estos inventos han hecho que el supermercado evolucione en gran medida y aún más sus ventas.¹⁴¹⁵

2.- Negocio de Supermercadismo Online en Argentina

Según el Diario La Nación¹⁶, en la Argentina, las compras en línea bajo este rubro crecen a un promedio del 20% anual. Entre las tendencias observadas se destaca que los compradores son en su mayoría adultos jóvenes, de entre 25 y 40 años, con doble ingreso y un nivel socioeconómico entre medio y alto. En Internet el público *target* no busca precio, sino comodidad y ahorro de tiempo, mientras que para los consumidores tradicionales es un canal más para hacer sus demandas y no afecta la venta de supermercados, complementándose ambos canales.

En nuestro país, Supermercados Disco fue pionero en el lanzamiento de DiscoVirtual, en el año 1997. Posteriormente se sumaron Coto, Jumbo, Wal-Mart y Vea.

Para citar ejemplo, para CotoDigital la venta en línea si bien representa el 5% de la venta de toda la cadena (que alcanzaría unos \$210 millones anuales según estimaciones propias), en algunas bocas de venta participa con más del 35% de la venta total de la boca.

Según estas cadenas, el ticket promedio de compra es de tres a cinco veces superior al que se da en los locales, lo que lleva a las firmas a realizar una inversión permanente en la mejora de este servicio, el cual en muchos casos "complementa" al canal de ventas telefónicas en lo que se denomina como "venta no presencial".

Para citar un ejemplo desde la firma CotoDigital señalan que cuenta en la actualidad con 70.000 clientes mensuales y que desde su lanzamiento el crecimiento sostenido llevo a que su plataforma ofrezca 20.000 productos

¹⁴Consultas a bases de información, en Internet: www.blogs.20minutos.es/yaestaellistoquetodolosabe/el-origen-de-los-supermercados, (Octubre de 2013).

¹⁵Consultas a bases de información, en Internet: www.closecity.files.wordpress.com, (Octubre de 2013).

¹⁶ Nota del mes de Diciembre de 2012.

diferentes. En el caso de Walmart, que ingresó tardíamente en este mercado (2010), las ventas en el 2011 crecieron un 45% en términos interanuales.

A pesar de ello, aunque entre 2003 y 2012 la cantidad de usuarios de internet en nuestro país pasó de menos de 6 millones a más de 30 millones, las ventas online de supermercados no acompañaron este crecimiento, según la CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico) ello responde principalmente a la falta de oferta. Afirman que si bien existen 10 millones de personas que compran por la Web, hay muchas marcas NO tienen presencia online. Esta situación se diferencia de lo que ocurre en países vecinos como Brasil, donde los sectores retail y bancos son los que apostaron más firmemente por el comercio electrónico.

Desde el sector señalan que uno de los grandes desafíos que enfrentan tiene que ver con la entrega de productos de calidad, cumplimiento con los pequeños detalles que los clientes requieren (bolsitas separadas, milanesas cortadas finas, o vencimientos más largos), y finalmente el cumplir con el día de entrega y franja horaria solicitada por el cliente.

Estar en Internet implica tener un registro del stock, de las cantidades, de la logística de entrega y de otros factores que no deben dejarse librados al azar.

Cabe destacar, que en todos estos casos, se trata de supermercados físicos que generaron una plataforma de ventas online que solo funciona a través de una página web. Ello a pesar de que en algunos países estas mismas cadenas han avanzado hacia el comercio móvil (Jumbo Móvil en Chile, Walmart Móvil en EEUU).

3.- El modelo de Negocio en el mundo: Online Grocery Shopping

A nivel mundial, Francia, Suiza, el Reino Unido y los EEUU cuentan con las mayores cadenas de supermercado de ventas online. El Reino Unido es el mercado más desarrollado con grandes jugadores como Tesco, Asda, Sainsbury y Ocado los cuales totalizan un total de ventas online de U\$s 4.6

billones (4.5% del total de ventas en los Supermercados) o U\$s 110 por persona (U\$s 20 por habitante en Suiza). En otros países, con características similares, el crecimiento sin embargo ha sido más lento, como el caso de Alemania, donde el share de ventas online es de tan solo el 0.2% del mercado.

4.- Perfil del Consumidor en el Mundo

Si bien existen diversas clasificaciones entre tipos de consumidores, existe una primera gran división en materia de compradores online, asociada a variables sociodemográficas (edad, ingresos) y actitudinales (comodidad, aversión al riesgo, comportamiento de búsqueda, actitud hacia la publicidad y hacia la compra a distancia). Bajo este criterio, existen tres grandes grupos: los nativos (jóvenes de 10 a 25 años, no entienden un mundo de relaciones y actitudes fuera de la red), los inmigrantes digitales (entre 26 y 45 años que gustan diferenciar de ambos mundos y utilizan este tipo de herramientas de manera asidua pero no están todo el día con ellas) y por último, los ajenos (personas entre 45 y 65 años de edad que han aprendido a usar internet y van reduciendo su nivel de desconfianza con el paso del tiempo).

A nivel internacional, diversos estudios avalan al perfil del consumidor de supermercados online es:

- internauta experimentado y fiel (el 74,4% lleva más de un año como cliente);
- accede al sitio web con cierta frecuencia (el 44,5% accede varias veces al mes);
- más de la mitad tiene estudios universitarios (55,5%);
- la gran mayoría son mujeres (76,8%);
- usuarios son jóvenes (tres cuartas partes de la muestra tiene menos de 45 años)

- La mayoría de quienes realizan la compra online (55,6%) pertenecen a núcleos familiares con pocos miembros: 34,3% vive en hogares unipersonales, mientras que el 21,3% corresponde a hogares compuestos por dos personas.

- El 38,7% de los hogares formados por tres o más personas realizan este tipo de compras por internet. A pesar de ello, constituyen el grupo con mayor ticket promedio y mayor promedio de artículos por compra.

- Casi uno de cada cuatro compradores (22%) elige la cadena donde hará su pedido por el precio, según el estudio "Comprador online y productos de gran consumo", elaborado por la empresa especialista en investigación de mercados GfK

- Para la mayoría sin embargo (78%) se observa que el precio no es la variable más importante.¹⁷

- Según la revista América Retail , el comprador 'online' presenta una fidelidad por su supermercado habitual muy superior a la del comprador del canal tradicional, ya que el 71% de los consumidores que compra alimentación, fármacos e higiene por Internet lo hace siempre en el mismo establecimiento. Por el contrario, solo el 4% de los consumidores realiza sus compras en un único establecimiento físico, según el estudio 'Fabricante & Distribuidor 2012', de TNS.

“Una de las posibles razones de este comportamiento radica en que el posicionamiento de calidad-precio de algunos supermercados ya está muy afianzado entre los compradores, lo que hace que no se planteen nuevos chequeos de precios con compra, a pesar de los

¹⁷Está demostrado que hace unos años en la elección de un establecimiento 'online', se otorgaba mayor importancia a los aspectos relacionados con la logística, en años de crisis económica adquieren mayor importancia los aspectos económicos (precio y ofertas) y la rapidez en la compra.

En este sentido, el precio se posiciona como el segundo factor en importancia a la hora de elegir un establecimiento 'online' (tras la franja horaria de entrega), cuando hace dos años se encontraba en el puesto 17 del ranking de motivos para seleccionar una web.

recortes de gasto experimentados en los hogares a raíz de la crisis”, explica Estefanía Yagúez, responsable de estudios de Gran Consumo en la División de Estudios Ad Hoc de GfK.

- Según la revista América Retail, el comprador “online” presenta una fidelidad por su supermercado habitual muy superior a la del comprador del canal tradicional, ya que el 71% de los consumidores que compra alimentación, fármacos e higiene por Internet lo hace siempre en el mismo establecimiento. Por el contrario, solo el 4% de los consumidores realiza sus compras en un único establecimiento físico, según el estudio ‘Fabricante & Distribuidor 2012’, de TNS.

En la mayoría de los países occidentales, el negocio de supermercado online está en una etapa incipiente, ello se debe principalmente a inversión inicial muy alta, principalmente asociada a infraestructura, software, marketing, y costos operativos potencialmente muy altos.

Esto se dificulta más aún en aquellos supermercados online "puros" (sin su contrapartida física), en los cuales les resulta difícil la entrada en una escala amplia, debido a la fuerte competencia de precios (los márgenes brutos en el supermercado rondan el 25%, bajos si se lo compara con otros retails) y los altos costos asociados a las start-ups.

En general quienes se encuentran en el mercado tradicional, buscarán ofrecer el servicio online como un complemento y parte de una estrategia de diferenciación. Al ser un mercado tan incipiente y de nicho, los supermercadistas tradicionales deben decidir si mantenerse tradicionales con el riesgo de perder cuota de mercado o bien invertir en lo que es un mercado prominente y de vanguardia, en pleno desarrollo.

La clave radica en este negocio, en entender la importancia de ofrecer planes de delivery que satisfagan a los clientes. Si bien la mayoría de

los compradores online prefieren el envío a domicilio, una alternativa es ofrecer un punto de pick up, ya que dichos consumidores no esperarán amplios horarios de entrega (caso Jumbo, de 10 am a 10pm) por las actividades que los mismos desarrollan y por la inconveniencia especialmente relacionada con los productos frescos y aquellos que necesiten tener una adecuada cadena de frío.

En los EEUU, país que lidera el ranking de ventas online, los estudios demuestran que la tecnología definitivamente está cambiando la forma en que los consumidores hacen las compras en el supermercado. En ese país, según Nielsen la mitad de los consumidores (49.7%) posee un Smartphone; con dicha población creciendo de manera exponencial. De hecho, Forrester Research estima que en 2016 un total de 383 millones de consumidores americanos accederán a internet ya sea a través de su Smartphone o su tableta. Cabe aclarar que esta tecnología no es usada únicamente para las compras (52% de los consumidores) sino para tareas como listas de súper, búsqueda de productos, comparación de precios, etc.

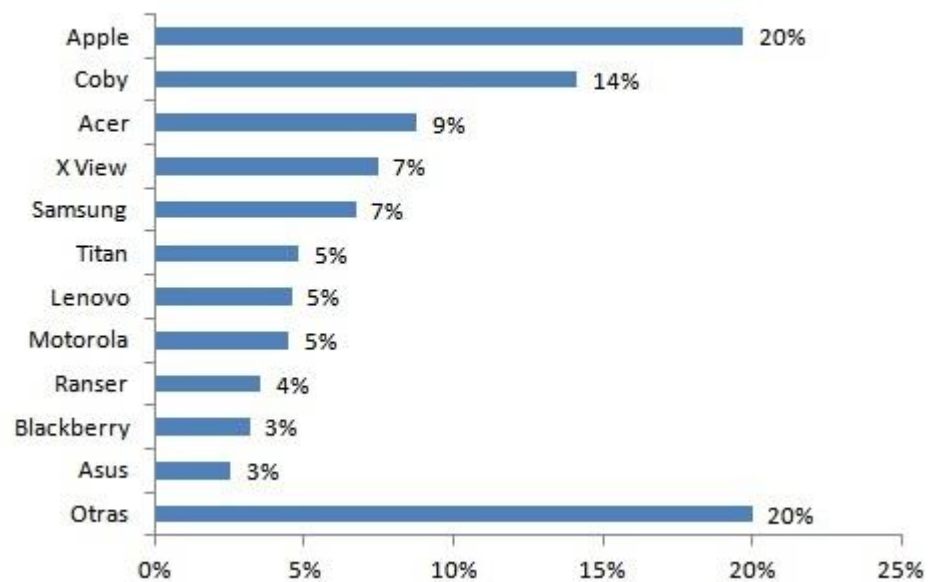
“En este sentido, soluciones INTELIGENTES Y CREATIVAS de delivery son la clave para hacer rentable, escalable y sostenible en el tiempo este negocio.”

5.- Perfil del Consumidor en la Argentina

En Argentina, si bien no existen estudios al respecto, desde los distintos supermercados reafirman las tendencias observadas a nivel mundial. Estas empresas sostienen que los compradores son en su mayoría adultos jóvenes, de entre 25 y 40 años, con doble ingreso y un nivel socioeconómico entre medio y alto. Asimismo afirman que en Internet el público no busca precio, sino comodidad y ahorro de tiempo, mientras que para los consumidores tradicionales es un canal más para hacer sus demandas y no afecta la venta de supermercados, complementándose ambos canales

A nivel mundial, la amplia oferta de tablets existente, tanto en marcas, como modelos y tamaños no para de crecer. En Argentina, el crecimiento aunque ha sido más moderado ya muestra una tendencia, la cual está en consonancia con lo que refleja en la oferta publicitaria. Apple dominó el 2011 en número de ventas quedándose con el 20% de un total de 225 mil tablets despachadas al mercado argentino. A pesar de su liderazgo, Apple obtiene un primer puesto en un mercado muy atomizado y seguida bastante de cerca por una marca china casi genérica y de bajo costo, Coby.

Tablets por marca - 2011



Al parecer, esto muestra que la demanda está basada en dos grandes segmentos, los que buscan el tope de tecnología a pesar de los costos (un iPad en Argentina cuesta entre US\$900 y US\$1500) y los que desean acceder a este tipo de productos pero sin mayores pretensiones ni invirtiendo una fuerte suma, como parece indicar el 14% del mercado que se lleva Coby con su producto insignia, la tablet Kyros MID-7012 de menos de u\$s250.

Otro dato interesante que refleja esta estadística es que a pesar de que el volumen total de tablets vendidos es alto, apenas equipara en un 5% el mercado de pcs actual en el país, lo que augura un gran futuro en caso de que esta tecnología logre prosperar y represente un desafío para las computadoras hogareñas.¹⁸

Análisis de la Competencia: Barreras de Entrada (costos de capital, de marketing, reconocimiento de marca, sindicatos, etc.). Competidores directos, indirectos, potenciales.

En nuestro país, los principales jugadores en la Industria son:

- DiscoVirtual
- Jumbo a Casa
- Coto Digital
- Walmart Online
- Vea Digital

Si bien no se conocen estudios específicos de este sector, estas cadenas operan principalmente en el área de Buenos Aires Capital y Metropolitana, con algunos jugadores menores como CoolSupermercados (Bs. As.), Único Supermercados (Sta. Fe), El Nene (La Plata) y San Marco Virtual (Córdoba).

En todos estos casos, se trata de supermercados físicos que generaron una plataforma de ventas online que solo funciona a través de una página web. Si bien en algunos países estas mismas cadenas han avanzado hacia el comercio móvil (Jumbo Mobile en Chile, Walmart Mobile en EEUU), no lo han hecho aún en nuestro país.

¹⁸En el S M de Tucumán se vendieron en total unas 15 000 tablets- iPad-, lo que ya es un mercado interesante, a sabiendas que la mayoría es gente que maneja muy bien este tipo de tecnología.

Existen también dos jugadores, menores por su volumen pero con un modelo de negocios distintos. Es el caso de “Tu Alacena” y “Fácil Virtual”. El primer caso provee un servicio de comparación de precios de precios de los tres principales jugadores en la ciudad de Bs As con posterior envío de la mercadería. El segundo caso, se trata de un modelo similar al nuestro si bien no idéntico. Fácil Virtual funciona como un "redireccionador" hacia diferentes supermercados de acuerdo a la locación del cliente. Si bien es un proyecto que busca expandirse (su página web menciona varios países) solo está operativo con un supermercado del área metropolitana de La Plata.

En nuestra provincia, contamos con la presencia de Jumbo online y Walmart Online. En la actualidad los mismos manejan una plataforma de ventas online vía página web, en la cual los productos en stock que se ofrecen, se dan con un quiebre de stock del 30%, y se realizan un promedio de 12 pedidos diarios de \$1.000 promedio ticket.¹⁹

6.- E-Commerce y M-Commerce en el Mundo

El *E-Commerce* (comercio electrónico) está en plena actualización. Tanto en los mercados maduros, en los cuales ya existe un fuerte desplazamiento hacia la venta online, como en los mercados en crecimiento donde la penetración de internet, el aumento de la oferta y el acceso de nuevos consumidores, están cambiando los hábitos de consumo.

Para el año 2012 en particular, el comercio electrónico global repitió la tendencia de los últimos años y concretó un fuerte crecimiento global del 21% anual, superando por primera vez el billón de dólares en volumen de negocios (Fuente: eMarketer). Esta tendencia se estima se mantendrá para los próximos años, con EEUU como el principal actor (U\$s 327.000 mm en 2016), y alcanzando para Argentina un volumen de U\$s 7.100 millones desde los U\$s 3.000 millones actuales.

¹⁹ Datos sacados de la página oficial de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico en el año 2012 (www.cace.org.ar/estadisticas).

Este marcado crecimiento, viene a su vez acompañado de grandes cambios en las costumbres “online” de los consumidores, diferentes a aquellas del principio de la explosión del *dotcom*. El comercio electrónico hoy, no se basa únicamente en precios, variedad, conveniencia y valoraciones, sino también en todo aquello que los consumidores buscan en *cualquier* compra offline: ***el producto adecuado y una experiencia de compra inigualable***. Es ahí por lo tanto hacia donde nos dirigimos.

Dentro del comercio electrónico se desarrolló recientemente un nuevo concepto denominado como *M-Commerce*, relacionado a aquellas transacciones que puede ser ejecutada desde cualquier dispositivo inalámbrico móvil (tablets, laptops, y smartphones).

Para el caso particular de las tablets, cabe destacarse que durante el primer año de vida se han pasado de 3.5 a 15.1 millones de unidades vendidas en todo el mundo y las previsiones para los años próximos son tan o más impresionantes, puesto que se espera que en el 2015 alcancen los 82.1 millones.

Esta importante penetración ha repercutido inevitablemente en el mercado tecnológico, especialmente en el de los ordenadores portátiles. Según el estudio Admob de Google, el 77% de las personas que tiene un tablet asegura que tras adquirirlo ha disminuido el uso de su ordenador portátil o de sobremesa. Y es que aquel que tiene un tablet, pasa diariamente un 52% más de tiempo en su tablet que en su ordenador de sobremesa o su portátil, según el mismo estudio.

Esta mejor experiencia se refleja también en las compras online, ya que según datos proporcionados por Forrester, los usuarios realizan más compras a través de tablets ya que el ratio de conversión es mejor que el de los ordenadores de sobremesa. Ello a pesar de su bajo share de mercado

(debido principalmente a su juventud), está principalmente asociado a la mejor la experiencia de compra a través de una tablet por sobre un ordenador.²⁰

7.- Nuestro Modelo de Negocios: Una propuesta innovadora

Si bien hoy el porcentaje de ventas online de este sector es muy bajo, ello responde principalmente a que no se está dedicando ni tiempo ni esfuerzo al desarrollo del negocio digital, ya sea porque estas firmas se aferran al negocio tradicional o bien desconocen el funcionamiento de nuevas tecnologías.

Ello pone de manifiesto la importancia de focalizar los nuevos negocios digitales hacia este mercado el cual es incipiente. Es por ello que nuestro modelo de negocios resulta tan innovador, al apuntar no solo a este nuevo segmento de comercio móvil sino también al focalizarse en alcanzar esta tecnología a aquellos potenciales consumidores que aún no la disponen. Ellos son usuarios de bares, maestros de colegios, familias dentro de condominios cerrados, empleados de entidades bancarias, etc., que requieran de una solución al problema de comprar mercaderías útiles para su casa/trabajo, y que la única forma hoy es por medio de visitar un Supermercado o de una compra por medio de PC, con las restricciones de uso y agilidad que esto implica.

De esta forma es que SúperVirtual busca cubrir este nicho aún incipiente, ofreciendo una solución de compra al detalle que sea global, gratuita y de fácil ejecución, con prestaciones mejoradas a las que los sistemas actuales ofrecen, brindando una experiencia de compra única e inigualable.

²⁰ Jumbo lanzó una propuesta similar e innovadora en Chile durante el año 2011, sin obtener una respuesta positiva por parte de los consumidores. El negocio no funcionó por tener varias fallas en cuanto a practicidad y funcionamiento la aplicación.

CAPÍTULO III

Estudio de Mercado

Sumario: 1.- Definición del Producto o Servicio 2.- Mercado Proveedor 3.- Mercado Consumidor 4.- Análisis de Precios 5.- Mercado Distribuidor

1.- Definición del Producto o Servicio

SúperVirtual es una aplicación desarrollada como soporte para lograr una mayor agilidad en las compras minoristas. Será compatible con los distintos sistemas operativos existentes para ser utilizada en tablets y teléfonos móviles.

La idea fundamental es que las personas puedan realizar sus compras en cualquier momento y lugar, de manera fácil y accesible.

Una vez seleccionados los productos y solicitado el pedido, se envía instantáneamente un mail detallando al mismo al cliente, a nosotros y a nuestro socio comercial (supermercado/distribuidor).

Con este mail se procede a preparar el pedido para ser distribuido al domicilio seleccionado por el cliente.

En el acuerdo comercial con el supermercado/distribuidor las principales pautas a tener en cuenta son:

- Se dará un listado de entre 300 a 500 artículos que no podrá faltar en el stock, comprometiéndose a tener siempre esa mercadería, y en caso de no tener algún producto entregar uno “mejor” (de mayor gramaje, mayor tamaño, mejor calidad, etc.) al mismo precio o conseguir el mismo “como de lugar”.
- Nuestro empleado podrá manejarse libremente por el supermercado y tendrá una caja aparte para tickear los productos e imprimir el ticket.
- Se facturará en nombre del supermercado/distribuidor.
- Se ofrecerán los productos al precio de góndola.
- El supermercado se encargará de obtener un posnet inalámbrico para facturar con TC/TD.
- Nos darán una comisión por venta.

Una vez recibido el pedido, un empleado se encargará de pickear los productos, prepararlos en bolsas y/o cajas, emitir el ticket y cargarlo a la camioneta.

Se comenzará con un horario de entrega restringido: 12hs a 18hs (se realizó una prueba piloto donde el horario de entrega no fue un factor importante al momento de elegirnos para hacer la compra).²¹

Algunas estrategias alternativas de entrega serían:

- Entrega express (Ej. Delivery de comidas al hogar).
- Horario de entrega gratuito con monto mínimo.
- Tarifas fijas según el horario de entrega solicitado.

Una característica que buscaremos en los empleados distribuidores será su respeto, cordialidad, amabilidad y buen trato con los clientes. Un

²¹ Luego de dar inicio a nuestro servicio principal, llevaremos a cabo pruebas para determinar las factibilidades de los diferentes negocios explicados anteriormente. Por ejemplo, se realizará un acercamiento a diferentes negocios con rubros variados proponiendo la idea de crear una Tienda Virtual.

aspecto fundamental en este modelo es tener a todo el personal altamente capacitado y enfocado en el objetivo de la empresa.

El pago puede realizarse en el momento que se hace el pedido con tarjeta de crédito o débito, o bien en el momento de la entrega del mismo en efectivo o a través de posnet inalámbrico.

Al final del día el empleado realizará un cierre de caja, entregando al encargado o a la persona pertinente del supermercado los valores recibidos, junto con los cupones originales emitidos.

2.- Mercado Proveedor

Nuestro socio comercial (supermercado local) será quién nos proveerá la mercadería y se encargará de la facturación. Los productos serán vendidos al mismo precio que en góndola, y nosotros obtendremos un porcentaje sobre las ventas realizadas.

Arnet nos proveerá el servicio de internet para que los ingenieros realicen las modificaciones y actualizaciones en la aplicación.

Se solicitará cuenta corriente en alguna estación de servicio y GNC para que nos provea del combustible.²²

Se realizará acuerdo con Garbarino, para que nos brinde las tablet necesarias para la programación.

3.- Mercado Consumidor

Con el modelo de negocio inicial se comenzará con un área de distribución restringida: Yerba Buena y el centro de San Miguel de Tucumán.

El rango de edad es un punto a experimentar. Creemos que nuestro servicio será satisfactorio y llamativo principalmente para las personas que tienen una importante carga horaria en el trabajo. Ya sea que vivan solas, o que sean las encargadas de mantener una familia.

²² Se habló con la Estación de GNC Brunella planteándole el negocio del cual si están interesados en formar parte del mismo. En la estación que se encuentra ubicada en Avenida Belgrano se está por incorporar servicio de Naftas.

Durante el desarrollo del servicio se evaluará quiénes son los clientes que más utilizan el servicio, qué necesidades no se están cubriendo, etc.

4.- Análisis de Precios

A partir de estudios y encuestas realizadas²³ pudimos observar que el precio es importante para el usuario/cliente pero no determinante para motivarlos a realizar las compras en nuestro súper virtual. Los clientes en lo primero que se fijan para realizar una compra es en el precio, por lo tanto teniendo precios competitivos, sin ser líderes en precio, ofreciendo descuentos en productos determinados (productos referentes como el café Dolca, Fernet Branca, Leche de oferta, Azúcar de oferta, etc.). lograremos que estos no nos rechacen “de entrada”, poniendo en juego luego el valor agregado brindado por nuestro servicio/producto acompañado fundamentalmente de la comunicación e imagen de la empresa generada por el área marketing. Es decir, junto con nuestro socio comercial (supermercado/distribuidor) tenemos cierta libertad para crear un mix de precios entre los productos (diferentes márgenes de ganancia entre los productos) para ofrecer precios competitivos, generando beneficios importantes.

A la vez uno de los beneficios de trabajar con una aplicación como esta es que podremos realizar diferentes ofertas a diferentes usuarios/clientes, permitiendo evaluar la reacción de los mismos. Por ejemplo cuando un usuario entre por primera vez a la aplicación o dependiendo de su compra anterior se ofrecerá la Coca-Cola 2 litros en oferta a \$12. A otro usuario se le ofrecerá la Coca-Cola en promoción “comprando 3 lleva 4”. Esta prueba puede realizarse con un gran número de usuarios, y a partir de

²³ Se realizaron estudios a principio del año 2013, en los cuales aproximadamente el 80% de los encuestados determinó que al factor precio como principal. Un 70% resaltó la importancia de los descuentos con Tarjetas y promociones ofrecidas. Un 65% considera la comodidad, facilidad y ubicación como relevantes.

la reacción positiva o no con respecto a la oferta podemos determinar cuál tiene mayor influencia en el consumidor (esta es la muestra de una de las tantas potenciales características que brinda esta aplicación).

5.- Mercado Distribuidor

Nuestra idea principal fue realizar un convenio con un socio comercial que se encargue de la distribución, donde un porcentaje de la venta sería para él. Pero consideramos que la distribución y el contacto con el cliente, es fundamental para nuestro negocio.

Por lo tanto la distribución estará a cargo de nosotros. Tendremos una camioneta con dos empleados, los cuales serán los encargados de pickear los productos, prepararlos para la entrega, emitir el ticket, entregar la mercadería y cobrar (en el caso que el cliente pague contra entrega).

Estos empleados serán capacitados periódicamente, buscando siempre mejorar el servicio brindado a nuestros clientes dando un valor agregado diferenciador.

Se realizará la distribución en un horario determinado, en los comienzos de 12hs a 18hs. Luego con el transcurso del tiempo tenemos alternativas pensadas de entrega como ser:

- Entrega express (ya que es posiblemente rentable, ejemplo delivery de comida).
- Entregas gratuitas en determinados horarios.
- Entrega con un cannon extra en horarios especiales.
- Drive in: posibilidad de retirar la mercadería de un local propio sin tener que bajarse del vehículo. ²⁴

²⁴ Nuestro sistema de Distribución se sustentará en un sistema de información que además de permitir flexibilidad en cuanto a cancelación de pedidos, pagos, cambios en las órdenes, etc., facilitará la elección de la Hoja de Ruta de los empleados encargados de la distribución.

CAPÍTULO VI

Estudio Técnico y Organizacional

Sumario: 1.- Proceso Productivo, 2.-
Maquinarias y Equipos, y Edificios e instalaciones 3.-
Estructura Organizacional y Organigrama 4.-
Competencia en el mercado 5.- Marketing y
Publicidad

1.- Proceso Productivo

Nuestro negocio se basa en brindar un servicio de calidad de compras de supermercado a través de una aplicación, enfocándonos en la eficacia y eficiencia del mismo para satisfacer de la mejor manera posible las necesidades de nuestros clientes.

Nuestro servicio, como ya se mencionó anteriormente, consiste en que el cliente realice sus compras de supermercado a través de una aplicación compatible con las distintas plataformas disponibles para teléfonos celulares y tablets. El cliente debe seleccionar los productos deseados, indicando su cantidad, sumándolos a un carrito de compras virtual. Una vez completada la compra el cliente elige la opción de enviar el pedido, de esta manera se envía instantáneamente un e-mail al cliente (como comprobante),

a nuestro “socio-proveedor” y al administrativo para que el pedido sea preparado y facturado para su cobro. En la aplicación misma, se indicarán los medios de pago disponibles: contado efectivo o por medio de tarjeta de crédito o débito (desde la misma aplicación o en el momento de la entrega del pedido).

Nuestros empleados se encargarán de preparar los pedidos y tenerlos listos para ser entregados en el horario previsto por la empresa (comenzaremos con delivery en el horario de la siesta). Se armará una hoja de ruta de los pedidos para que su distribución sea ágil, eficiente y oportuna. Nuestros empleados deberán llevar las facturas correspondientes a cada cliente, con un listado de los productos solicitados por cada uno y un listado de precios actualizados. Al brindar la opción de compra con tarjeta de crédito o débito, se contará con un posnet inalámbrico que ellos portarán para realizar el pago. Al final del horario de entrega de pedidos, nuestros empleados deberán rendir cuenta de todas las entregas realizadas a nuestro administrativo quién deberá controlarla.

2.- Maquinarias y Equipos, y Edificios e Instalaciones

Una de las características importantes de nuestro producto en su inicio, es la alianza estratégica con un supermercado local. Éste será quién nos proveerá de los productos que ofrecemos al público en la aplicación. Se encargará de todos los contratos necesarios con los proveedores para tener a disposición nuestra los productos cuando son requeridos. Se pactará un porcentaje de las ventas realizadas con nuestro servicio.

La mercadería es la misma que se encuentra expuesta en las instalaciones del supermercado local, ahorrándonos así costos de alquiler o compra de un inmueble, de instalaciones, de equipamientos necesarios, servicios, entre otros.

Se dispondrá un espacio dentro del supermercado, depósito, donde se armarán los pedidos a ser entregados.

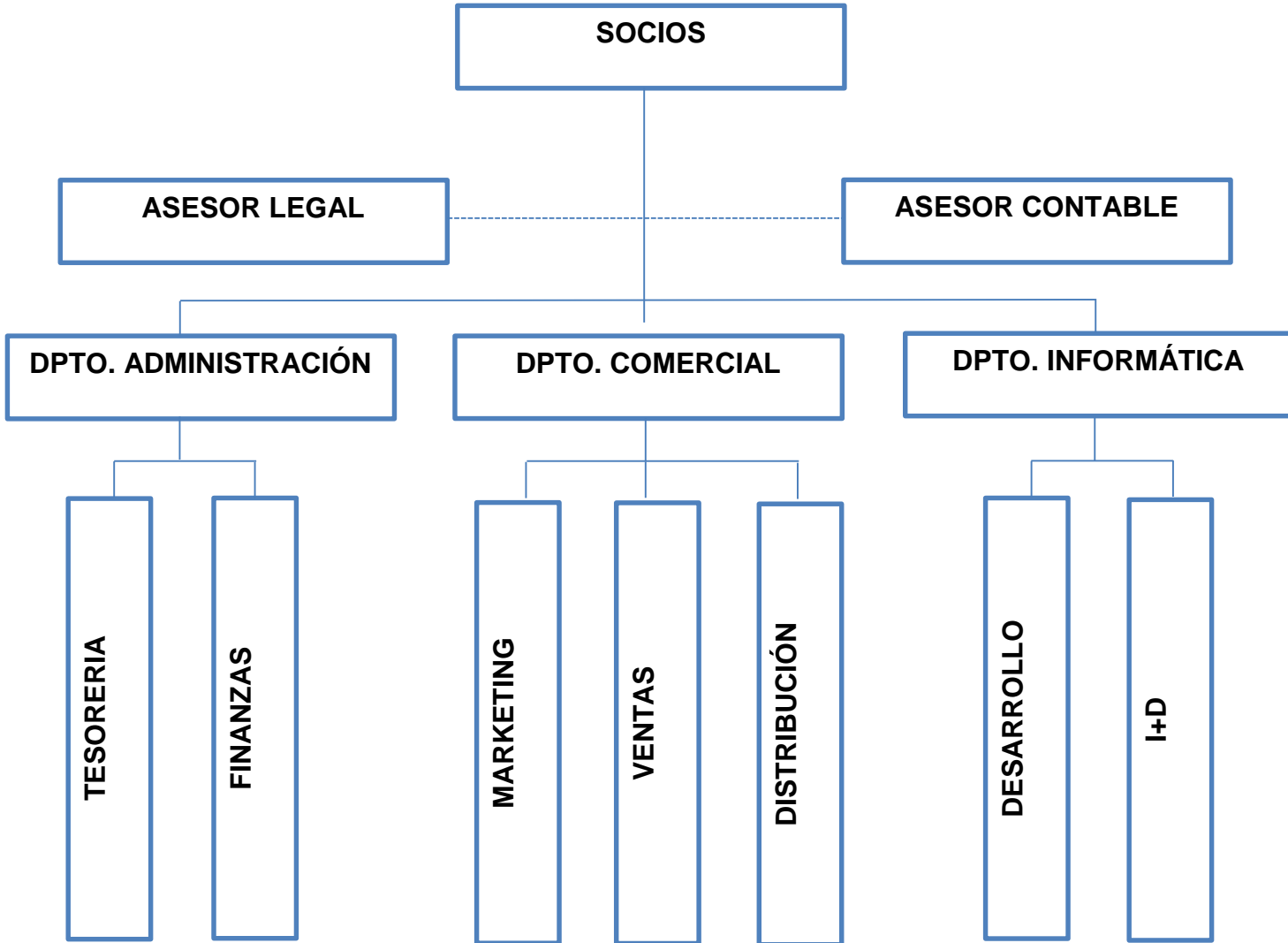
Los pedidos serán entregados en una camioneta, evitando así inconvenientes climáticos y logrando una entrega eficiente.

3.- Estructura Organizacional y Organigrama

SúperVirtual tiene una estructura organizacional pequeña, cuenta con pocos empleados y algunas alianzas estratégicas externas a la empresa misma.

- Gerente Administrativo; encargado de realizar la administración de los recursos financieros, humanos y físicos utilizados para el cumplimiento de las metas de la empresa, controlando y evaluando las operaciones de ventas, pago de obligaciones y registración contable que se realizan para el logro de los objetivos de la empresa. Deberá llevar control estricto de las ventas realizadas a través de SúperVirtual; del suministro de mercaderías por parte de nuestro socio estratégico, y de la facturación correspondiente a nuestras ventas.
- Empacadores y distribuidores: son los encargados de armar los pedidos; controlar que haya stock suficiente para poder realizar las entregas correspondientes; distribuir los pedidos de clientes; cobro en caso que los clientes opten por pago a domicilio; y rendir cuentas de las entregas diarias.
- Ingenieros en Sistemas: encargados de la administración y buen funcionamiento de la aplicación; deberán cumplir con los requisitos que los clientes consideran necesarios para el uso de la misma; responder a los problemas sistémicos de manera inmediata; y mantener actualizados los precios de la mercadería.
- Supermercado local (Socio Proveedor, externo a la empresa)
- Asesor Legal (externo)

- Contador Asesor (externo)



4.- Competencia en el mercado

Actualmente, no hay grandes competidores en esta rama del mercado, puesto que los que existen se dedican a la venta online, no vía aplicaciones en las distintas plataformas. Frente a esta situación, seríamos innovadores en la provincia brindando este tipo de servicio.

Al ser pioneros corremos con grandes riesgos no controlados especialmente de aceptación del servicio, se incurren en elevados costos (educar a los clientes lleva tiempo y consume recursos), no se conoce con profundidad la dimensión del mercado y no se puede aprovechar la oportunidad de diferenciación por *branding*. Sin embargo, nos brinda ventajas como la adquisición de una posición competitiva, podemos elevar las barreras de entrada al mercado, fijar los precios y crear dependencia de parte de nuestros futuros competidores, demostrando así que seguimos una cultura de innovación al momento de llevar a cabo nuestros negocios.

Sumado a estas ventajas, podemos agregar las de poner en el mercado un Producto Mínimo Viable (PMV), lo que nos permite colocar en el mercado un producto enfocándonos a encontrar aquellos primeros usuarios, es decir, los consumidores que sienten mayor necesidad de usar el producto o servicio que ofrecemos. Éstos tienden a perdonar los errores y a brindar un *feedback* de manera tal que el producto o servicio ofrecido satisfaga eficiente y eficazmente ajustándose a sus necesidades.

Un PMV tiene por objetivo empezar un proceso de aprendizaje buscando crear el circuito de *feedback* de Crear-Medir-Aprender con el mínimo esfuerzo, busca probar las hipótesis fundamentales del negocio. Sus hipótesis se basan principalmente en que los consumidores no suelen saber qué es lo que quieren por lo que no les importa cuánto tiempo se tarde en crear algo, sólo les interesa que sea útil para satisfacer sus necesidades.

Paralelamente a este Producto Mínimo Viable se puede hacer una planificación estratégica mientras todavía se está formulando el plan oficial.

Así, se puede tener una empresa montada y funcionando a microescala, incluso antes de poner en marcha el plan oficial elaborado.

No hay que dejar de lado que lanzar un PMV también conlleva riesgos. Los obstáculos más frecuentes son las cuestiones legales, el miedo a los competidores, poner en riesgo a la marca y el impacto moral del equipo ante el posible fracaso.

5.- Marketing y Publicidad

El crecimiento de los Productos Mínimo Viable proviene del motor de crecimiento que las Startups usan para alcanzar un crecimiento sostenible. Decimos sostenible puesto que así excluimos a todas aquellas actividades que generan una oleada de consumidores pero en el corto plazo, oleada que no es sostenible a largo plazo, como ser un anuncio publicitario.

El crecimiento sostenible que se busca se fundamenta en que los nuevos clientes provienen de las acciones que tuvieron los clientes pasados.

De este modo las Startups buscan un crecimiento sostenible a través de cuatro formas:

- 1- El boca a boca: crea un crecimiento de forma natural por la satisfacción de consumidores.
- 2- Efecto secundario del uso del producto: se conocen los productos por el uso masivo del público para mantener cierto *status* o mantenerse en la moda.
- 3- A través de publicidad financiada: usar la publicidad propiamente dicha para atraer clientes, buscando que esta atracción sea sostenible a largo plazo, no esporádica.
- 4- A través de compra o uso repetitivo: cuando los productos son diseñados para ser adquiridos de manera repetitiva.²⁵

²⁵ RIES, Eric, El Método Lean Startup. Deusto S.A. Ediciones, (Estados Unidos de América, 2011), pág. 237.

A principio del corriente año hicimos un estudio de mercado en la municipalidad de Yerba Buena.

Comenzamos con una exposición del producto en un punto estratégico de compras: Shopping El Solar. Se colocaron banners y promotores que mostraban el servicio ofrecido mediante el uso de una tablet en la cual estaba instalada la aplicación de prueba. De esta forma aquellas personas que se sentían atraídos por el servicio, realizaban sus compras con ayuda del promotor, y luego las mismas eran enviadas a al domicilio indicado.

De esta experiencia sacamos buenos resultados, nos dimos con una realidad que no esperábamos. El 95% de las personas a las cuales les mostramos nuestro servicio respondieron de manera positiva, hicieron sus compras y luego nos indicaron satisfacción con el servicio.

En este período de prueba, las compras se realizaban en otra municipalidad y se entregaban con nuestros automóviles. Lo que buscábamos era detectar la respuesta frente a esta novedad por parte de los clientes. Detectamos que nuestros clientes principales eran amas de casa a quienes ir al supermercado les causaba estrés e inconformidad. Mediante encuestas también obtuvimos respuesta positiva de parte de aquellas personas que viven en la capital dado que sacar el auto para hacer las compras, por más cortas que sean las distancias, implicaba una gran pérdida de tiempo; de igual manera respondieron aquellas personas que trabajan por la mañana y por la tarde, buscando descansar por las siestas y llegando agotados al final del día, sin ganas de tener que ir al supermercado; se observó también que a muchos les resulta atractivo el realizar la compra en cualquier momento y lugar, optando el envío a domicilio o a su trabajo.

Al implementar este estudio, vimos una elevada promoción de nuestro servicio por parte de los clientes que quedaron realmente satisfechos y comentaron del mismo a sus parientes y amigos, creándose así una cadena positiva de nuestro servicio, de boca en boca.

Otros medios de publicidad pensados para promocionar nuestro servicio de SúperVirtual, ahora una vez realizado un estudio de mercado son:

- Cartelería en las calles.
- Promoción en páginas de Internet y en redes sociales (Facebook, Twitter).
- Videos online mostrando la facilidad del servicio (YouTube).
- Publicidades en radios y diarios locales.

CAPÍTULO V

Estudio Legal

Sumario: 1.- Organización Jurídica 2.- Restricciones Legales, Franquicias, Impuestos, e Incentivos 3.- Patentes

Las actividades que realiza el hombre en sociedad requieren de normas que regulen los derechos y las obligaciones de sus miembros. Deben analizarse las leyes que regirán la acción del proyecto encuadrándose en el marco legal correspondiente para poder llevarse a cabo. Es importante conocer el impacto del marco legal en el Flujo de fondos.

1.- Organización Jurídica

Luego de ser asesorados por un abogado, llegamos a la conclusión que nuestra empresa deberá consolidarse como una sociedad, más específicamente, una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL).

De esta manera podremos gozar de los beneficios que ésta brinda, como ser que la empresa como sociedad responde ante cualquier problema que surja, sin que cada miembro deba responder por su cuenta: “Los socios

garantizan solidaria e ilimitadamente a los terceros la integración de los aportes.”²⁶

Para poder comenzar como SRL debemos inscribirnos en el Registro Público de Comercio, presentando el contrato social pactado entre las partes, las acciones que cada socio poseerá, datos de cada socio (apellido/s, nombre/s, domicilio real, etc.), objeto social de la sociedad, socio gerente, y la duración de la sociedad. También se debe solicitar la rúbrica de los libros contables.

Una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) o Sociedad Limitada (SL) es un tipo de sociedad mercantil en la cual la responsabilidad está limitada al capital aportado, y por lo tanto, en el caso de que se contraigan deudas, no se responde con el patrimonio personal de los socios.

Las participaciones sociales no son equivalentes a las acciones de las sociedades anónimas, dado que existen obstáculos legales a su transmisión. Además, no tienen carácter de "valor" y no puede estar representada por medio de títulos o anotaciones en cuenta, siendo obligatoria su transmisión por medio de documento público que se inscribirá en el libro registro de socios. Se constituye en escritura pública y posterior inscripción en el registro mercantil, momento en el que adquiere personalidad jurídica.

La gestión y administración de la empresa se encarga a un órgano social. Este órgano directivo está formado por la Junta General y por los administradores, que son los que administran la empresa.

La administración se puede confiar a un solo administrador (administrador único), a dos administradores (solidarios o mancomunados) o a un Consejo de Administración (tres o más administradores). En el caso de que haya dos administradores, éstos serían solidarios si bastara con la actuación de uno de ellos para llevarse a cabo cualquier gestión. Si, por el contrario, es necesaria la actuación de ambos, se habla de administradores

²⁶Art. 150, Ley de Sociedades Comerciales (N°19.550, t.o. 1972)

mancomunados. El Consejo de Administración podrá delegar todo o algunas de sus facultades en uno o varios de sus miembros, que tomará la denominación de Consejero Delegado, debiéndose determinar el modo y limitaciones en que se ejercerán esas facultades.

Los administradores deben cumplir una serie de requisitos:

- No podrán dedicarse, por cuenta ajena, al mismo género de comercio que constituya el objeto de la sociedad, salvo aprobación de la Junta General.
- Ejercerán el cargo durante el período de tiempo que se señale en los estatutos (que podrá ser indefinido) y podrán ser destituidos en cualquier momento por la Junta General, incluso aunque este punto no estuviese incluido en el orden del día.
- Para llevar a cabo las cuentas anuales deberán seguir las normas de las sociedades de responsabilidad limitada.
- No es necesario que sean socios de la empresa, aunque los estatutos podrán establecer lo contrario, incluso otra serie de requisitos.

Cada uno de los socios de una sociedad limitada tiene una serie de derechos. Entre ellos se encuentran los siguientes:

- Derecho a participar en el reparto de beneficios y en el patrimonio de la sociedad en caso de liquidación.
- Derecho de tanteo en la adquisición de las participaciones de los socios salientes.
- Derecho a participar en las decisiones sociales y a ser elegidos como administradores.
- Derecho de información en los períodos establecidos en las escrituras.
- Derecho de obtener información sobre los datos contables de la Sociedad.

2.- Requisitos Legales, Impuestos e Incentivos

Independientemente que nuestro socio/proveedor sea quien facturará en un inicio las ventas realizadas a nuestros clientes, entregándole a nuestros clientes la factura emitida bajo su razón, tenemos como deber inscribirnos en la AFIP para poder facturar las ganancias por venta a nuestro proveedor por el porcentaje que nos corresponden.

Los socios, o el socio gerente únicamente, obligatoriamente deben inscribirse en el AFIP como Autónomos.

“El ciudadano que se inscribe en el Régimen General es también un Trabajador Autónomo y está obligado a efectuar sus aportes al Sistema Previsional Argentino (SIPA), según la actividad que desarrolle.”²⁷

A su vez, la SRL se tendrá que inscribir en:

1) Impuesto al Valor Agregado (IVA): Porque si bien el supermercado local le factura al cliente, la sociedad le tendrá que facturar al éste por el servicio que le está prestando por medio de la aplicación. El alta se hace por sistema, en la página web del AFIP.

2) Empleadores: Por cuanto debemos contratar empleados (distribuidores/embaladores e ingenieros en sistemas). También se hace por medio de la página web del AFIP.

3) Impuesto a las ganancias: Todas las SRL son sujetos de ganancias. Se inscribe a través de la página web del AFIP.

4) Ingresos Brutos: La empresa se tiene que inscribir en Rentas en Ingresos Brutos (IIBB) y presentar las declaraciones mensuales, pagando el impuesto por los ingresos que tenga.

5) Salud Pública: También se da de alta en Rentas junto con IIBB, y es un impuesto que se paga por los empleados que tiene la empresa en blanco.

²⁷Consultas de Internet: www.afip.gob.ar/autonomos, (Octubre de 2013).

6) TEM / Impuesto Municipal: Se inscribe en la Municipalidad de Yerba Buena o San Miguel de Tucumán, según se determine que corresponda.

3.- Patentes

La innovación es un factor competitivo que adquiere cada día más valor como elemento diferenciador. Sin embargo, para asegurarse de que nadie se aproveche de nuestro ingenio, la solución pasa por proteger tu producto o servicio, con el registro de la patente

El patentamiento no sólo es fundamental para proteger tu producto. También es necesario para conceder licencias. Una vez concedida la patente sobre un producto o procedimiento, como titular, se tiene el derecho a decidir quién puede o no utilizarla. Por tanto, la patente es el paso previo y necesario para la explotación comercial.

Por lo general, toda invención parte del estado de técnica conocido. Se detecta un problema a resolver y se propone una técnica para este problema, valiéndose la mayoría de las veces de elementos conocidos que, combinados de una manera especial, dan origen a un nuevo objeto desconocido hasta el momento.

Una **patente de invención** es un derecho exclusivo que el Estado otorga al inventor a cambio de que éste brinde a la sociedad el fruto de su investigación. Puede ser un objeto, un procedimiento, un aparato para fabricar un objeto, un compuesto químico o su uso, etc. En todos los casos, una patente de invención debe cumplir con tres requisitos:

- 1- Novedad
- 2- Actividad inventiva
- 3- Aplicación industrial

“Serán patentables las invenciones de productos o de procedimientos, siempre que sean nuevas, entrañen una actividad inventiva y sean susceptibles de aplicación industrial”.²⁸

²⁸ Art. 4, Ley de Patentes de Invención y Modelos de Utilidad (N°24.481, t.o. 1995)

CAPÍTULO VI

Estudio Económico/Financiero

Sumario: 1.- Inversión: en Activo Fijo y en Activo de Trabajo 2.- Ingresos y Egresos del Primer Año 3.- Flujo de Fondos

1.- Inversión: en Activo Fijo y en Activo de Trabajo

Inversión en Activo Fijo, son todos los desembolsos que se realizan hasta tener la empresa y su personal capacitados para iniciar las actividades.

En este proyecto en particular:

1- Bienes de Uso:

a) Camioneta: \$82.634 (precio sin IVA). Es el valor del vehículo. El desembolso inicial es de \$40.700. El resto es financiado por el Banco Santander Rio a una tasa del 21,1%, 48 cuotas iguales de \$1920 (Sistema Francés).

b) Equipo GNC: \$7.243 (Precio sin IVA).

c) Ploteo de la camioneta: \$2.370 (Precio sin IVA).

d) Ipad: \$10.270. Dos Ipad serán usados por los desarrolladores y dos Ipad Mini por los empleados encargados de la distribución (precio sin IVA).

e) Imprevistos: \$1.817 (3% de los Bienes de Uso).

Total: \$104.334

2- Cargos Diferidos:

a) Gastos de puesta en marcha la aplicación: \$11.000. Un mes de desarrollo a cargo de dos ingenieros para que la aplicación esté subida al App Store (luego será subida al Android Market y MarketPlace).

b) Certificados para subir la aplicación: \$2.300. Se debe pagar U\$S 300 anuales paquete empresa concedido por Apple. U\$S 25 por única vez para crear aplicaciones y subirlo al Android Market (Consideramos el cambio del dólar oficial más el 20% de recargo por pago con tarjeta = \$7 x U\$S)

c) Publicidad: \$10.000. Publicidad en televisión, en radio, folletos

d) Imprevistos: \$2.330 (10% del total de cargos diferidos).

Total: \$25.630

3- IVA sobre inversión:

Total: \$26.966 aproximadamente, crédito fiscal que luego se recupera a través de las ventas

Obtenemos así un **TOTAL DE ACTIVOS FIJOS de \$156.930**, dinero que necesitamos para iniciar con nuestras actividades.

Activo de Trabajo son los activos no fijos que se necesitan para la operación de la empresa. Es aquel activo que sufre variaciones a lo largo del tiempo puesto que se encuentran en relación directa con el plan de explotación de la empresa.

La **Inversión en Activo de Trabajo** se fija según el grado de aprovechamiento de la capacidad instalada, es decir, según nuestras expectativas.

En nuestro proyecto, en particular: **Efectivo y Disponibilidades: \$15.000.** Son un activo líquido para cubrir gastos operativos del inicio de la actividad.

2.- Ingresos y Egresos del Primer Año

Para poder realizar el estudio del proyecto, debimos analizar y obtener datos tanto de los Ingresos como de los Egresos del primer año de vida de la “empresa”, para así poder proyectarlo en los restantes años.

1) Ingresos:

a) Se Considera que en el primer mes realizaremos 5 ventas diarias promedio. Luego aumentarán un 25% mensual hasta el sexto mes (a causa de la publicidad). Los meses siguientes se mantendrán ventas constantes de 16 diarias promedio.

b) Con respecto al ticket promedio, consideramos que incrementará entre un 20% y un 15% los primeros meses (causado por la publicidad y por la confianza que irán teniendo los consumidores con la empresa y la forma de comprar). Comparando con los ticket promedio de varios supermercados encuestados y teniendo como referencia el ticket promedio de Jumbo a casa \$1000, suponemos que será de \$300, un 70% inferior hasta que la gente tome confianza y conozca mejor nuestro producto. Según estudios realizados creemos que se estabilizará en el sexto mes, obteniendo un ticket promedio de \$685.

c) En cuanto a la Publicidad, el primer mes se realizará una prueba con una sola empresa. Bodegas Mendoza se encuentra interesado en publicitar en nuestra aplicación, el precio inicial que se

habló fue de \$2000 por una publicidad de 5 segundos. Cada vez que un usuario/cliente ingrese en el icono de "Vinos", se activará automáticamente la publicidad. Luego se incorporará distintas publicidades en los diferentes rubros. SIEMPRE CUIDANDO QUE LAS PUBLICIDADES NO SEAN AGRESIVAS Y NO MOLESTEN AL USUARIO.

2) Egresos:

a) Se necesitan 2 Ingenieros/programadores para realizar las actualizaciones y trabajar full time en la mejora de la aplicación.

b) Dos empleados serán los encargados de realizar el picking, facturar, entrega de la mercadería y cobrar a los clientes. Según los cálculos realizados y según las estimaciones propuestas los primeros meses tendrán un considerable tiempo ocioso, por lo tanto serán los encargados de realizar algunas tareas administrativas. Recordamos que no estamos considerando la inflación.

c) En cuanto a la comisión por ventas con el supermercado, nuestro socio proveedor, acordamos que nos dará el 14% de las ventas ya que nosotros nos haríamos cargo de la distribución (consideramos como costo de distribución un 7%).

d) Consideramos un precio promedio para el alquiler de la oficina, ya que para el alquiler de la misma no influye la ubicación y no debe ser extremadamente grande. En Tucumán podemos conseguir oficinas para estas funciones desde \$1.300 en adelante.

e) Los gastos de oficina serían, entre otros: luz (EDET), internet (Arnet), teléfono (Telecom), limpieza, etc. Telecom-Arnet pagaríamos \$200, de luz consideramos un promedio anual ya que según la época del año el gasto es mayor o menos. En luz también influirá si el edificio u oficina está subsidiado por el gobierno o no.

f) Gastos de la Camioneta

1) Ingresos

Ingresos		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
N° Ventas diarias	5	5	6	8	10	12	12	16	16	16	16	16	16	12
Días Trab. por Mes	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Ticket Promedio	300	\$ 300	\$ 360	\$ 432	\$ 518	\$ 596	\$ 685	\$ 685	\$ 685	\$ 685	\$ 685	\$ 685	\$ 685	\$ 583
Publicidad		\$ 2.000	\$ 3.000	\$ 4.500	\$ 6.750	\$ 10.125	\$ 15.188	\$ 15.188	\$ 15.188	\$ 15.188	\$ 15.188	\$ 15.188	\$ 15.188	\$ 132.688
Comisión por Venta	14%	14%	14%	14%	14%	14%	14%	14%	14%	14%	14%	14%	14%	14%
Ventas por mes		\$ 125	\$ 156	\$ 195	\$ 244	\$ 305	\$ 305	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 3.731
Ingresos por mes		\$ 7.250	\$ 10.875	\$ 16.313	\$ 24.455	\$ 35.589	\$ 44.454	\$ 53.548	\$ 53.548	\$ 53.548	\$ 53.548	\$ 53.548	\$ 53.548	\$ 460.224

2) Egresos

- Costos y cantidades:

	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Equipo de Desarrollo	2	\$ 5.500	\$ 11.000
Empleados	2	\$ 5.000	\$ 10.000
Alquiler Oficina	1	\$ 1.700	\$ 1.700
Gastos varios oficina		\$ 700	\$ 700
Personal administrativo	0	\$ 4.500	\$ 0
Publicidad		\$ 5.000	\$ 5000
Gastos varios camioneta			\$ 400

EGRESOS	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
Equipo de Desarrollo	\$ 11.000	\$ 11.000	\$ 11.000	\$ 11.000	\$ 11.000	\$ 11.000	\$ 11.000	\$ 11.000	\$ 11.000	\$ 11.000	\$ 11.000	\$ 11.000	\$ 132.000
Empleados	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 120.000
Alquiler Oficina	\$ 1.700	\$ 1.700	\$ 1.700	\$ 1.700	\$ 1.700	\$ 1.700	\$ 1.700	\$ 1.700	\$ 1.700	\$ 1.700	\$ 1.700	\$ 1.700	\$ 20.400
Gastos varios oficina	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 8.400
Personal Admtvo.	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ -
Publicidad	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 60.000
Gastos vs. camioneta	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 4.800
Combustible	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 12.000
Total Egresos	\$ 29.800	\$ 29.800	\$ 29.800	\$ 29.800	\$ 29.800	\$ 29.800	\$ 29.800	\$ 29.800	\$ 29.800	\$ 29.800	\$ 29.800	\$ 29.800	\$ 357.600

- Cuadro comparativo de opciones de camionetas a adquirir:

Vehículo	P. Lista	P. Ctdo.	Adelanto	48 cuotas	P. financ. 48 cuotas	Detalle Financiación
Doble Cargo	\$120.700	\$116.600	\$ 49.700	\$2.272	\$156.756	Tasa 21.1% otorgada por Banco Río (Sist. Francés)
Fiorino Cubo Activo	\$104.600	\$100.700	\$ 40.700	\$1.920	\$132.860	Tasa 21.1% otorgada por Banco Río (Sist. Francés)
Kangoo 2 express	\$ 98.365	\$95.500	\$ 47.700	\$2.242	\$156.899	tasa 25% (Sistema francés)

- Luego de evaluar estas posibilidades nos decidimos por la Fiorino Cubo Activo. No solo porque la tasa de interés era buena, sino también por las características de la camioneta, consideramos que era la que más satisfacía nuestras necesidades:

Fiorino Cubo Activo			
	PRECIO CAMIONETA		\$ 104.600,00
	INICIAL	38,91%	\$ 40.699,86
	IMPORTE A FINANCIAR		\$ 63.900,14

*Se abona prácticamente el 40% del valor de la camioneta en el momento 0 el resto se financia.

Costos % del Financiamiento			
	TEA	21,10%	
	TEM	1,61%	
	TCEA	21,10%	
	TCEM	1,61%	
	PERIODOS	48	Meses

*La tasa más importante es la TEA, las otras tasas son útiles para realizar los cálculos de la financiación a través del sistema francés. Estos cálculos son útiles para calcular el monto de interés y de capital cuota anuales. Estos datos están más sintéticos en el flujo de fondo que se describe más abajo.

	Por Día	Por Mes	Por Año
KM RECORRIDOS	120 km	3000 km	36000 km
Precio GNC x m3	\$ 3,20		
Tanque lleno	12		
Costo llenar tanque	38		
Gasto en combustible	\$ 40	\$ 1.000	\$ 12.000
SERVICE c/ 10.000km		\$ 120	\$ 1.440

Consideramos también relevante, calcular el combustible necesario en base al consumo de la misma por kilómetro:

- Con 120 Km recorridos por día podemos entregar aproximadamente entre 20 y 30 pedidos por día, en las ciudades de San Miguel de Tucumán y Yerba Buena. Este dato fue obtenido por encuestas realizadas a más de 5 distribuidores, los cuales coincidieron en esta estimación según sus experiencias personales.
- El GNC en Tucumán actualmente está a \$3.2 aproximadamente, varía según la estación de servicio.
- El tanque de 60 litros se llena con 14 m³, aunque prácticamente nunca se puede cargar esa cantidad. En condiciones normales se carga entre 10 y 12 m³ (eso es debido al clima, si hace frío o calor entra más o menos GNC).
- Realizaremos un gasto mínimo en Nafta ya que los equipos de 5ta generación solo consumen nafta cuando encendemos el automóvil.
- Service cada 10.000KM. El service cuesta aproximadamente \$400. Dividimos 36000 en 10000km y lo multiplicamos por \$400 nos da \$1.440 anuales ($36.000/10.000 \times 400 = \1.440 anuales). Si a esto lo dividimos en 12 meses nos da \$120 mensuales. El service incluye: cambio de aceite, filtro, pastillas de freno, etc.
- Un seguro promedio cuesta aproximadamente \$250.

En la primera etapa nos manejaremos sólo por Yerba Buena y San Miguel de Tucumán (dentro del período de las 4 avenidas: Colón, Sarmiento, Avellaneda y Roca).

También calculamos el tiempo aproximado por actividad para poder determinar el tiempo que lleva realizar la distribución en los comienzos:

Por Pedido	Minutos
Picking	5
Tickear (lectora óptica)	3
Preparación del pedido en caja y/o bolsa	2
Llegar al domicilio (en promedio)	15
Imprevistos (en promedio)	5

Por lo tanto, cada empleado en promedio necesita de 15 minutos para realizar los pedidos.

Capacidad promedio de 2 empleados por día= $60 \times 7.5 / 30 = 15$ pedidos por día (consideramos 7 horas y medio porque media hora es para comer, 450 minutos).

Contaremos con dos empleados que trabajarán 8hs por día (de 11hs a 19hs, otorgándoles tiempo para almorzar). Por lo tanto, cada empleado puede realizar 15 pedidos por día, en promedio. Esto se reducirá gracias a la curva de aprendizaje.

Se realizaron estudios para estimar los tiempos promedios en las etapas iniciales. Con los mismos estudios pudimos observar que se puede mejorar rápidamente esos tiempos, realizando el trabajo de manera más eficiente y eficaz.

Estas actividades son muy importantes para reducir costos en la empresa, buscaremos maximizar la productividad de los trabajadores, reduciendo a "0" errores en cuanto a mal facturación, equivocación de productos, etc., evaluando y realizando controles de tiempo de movimiento periódicamente para estudiar y mejorar permanentemente los métodos.

Las amortizaciones consideradas corresponden a las camionetas e IPADs. En el primer y segundo año, se consideran las de ambas IPADs y de la camioneta. Durante el segundo año se adquiere una nueva IPAD afectando así las amortizaciones del tercer año. Se adquiere una nueva

camioneta e IPADs durante el tercer año, los cuales serán amortizados desde el cuarto año. En el quinto año se amortizan tanto la camioneta e IPADs del inicio como las adquiridas durante el transcurso de los 5 años.

3.- Flujo de Fondos

Proyección a 5 años de los resultados del Proyecto

Un **Flujo de Fondos** consiste en identificar y analizar los ingresos y egresos de un proyecto, y su ocurrencia en el tiempo. Un flujo de fondos nos refleja la capacidad financiera de la empresa.

La información básica que compone un flujo de fondos se sostiene en los estudios previos realizados. La evaluación del mismo consiste en el procesamiento de la información generando indicadores financieros. Es fundamental que la información con la que se cuente sea correcta, verificada, actualizada porque de lo contrario se obtendrán malos resultados.

Con el modelo seleccionado, basado en los datos recopilados, obtenemos indicadores del proyecto, los cuales nos van a permitir decidir si continuar con el proyecto o rechazarlo.

Considerando los ingresos, los egresos y las inversiones previamente mencionadas, podemos obtener para SúperVirtual un Flujo de Fondos a 5 años (periodicidad considerada como estándar para la evaluación).

Para evaluar el proyecto se analizan los fondos esperados en el futuro, considerándose importante que los ingresos sean mayores que los costos incurridos.

El objetivo principal es maximizar el valor de la empresa. Se debe tener en cuenta cuatro características a momento de tomar decisiones:

- Tener en cuenta todos los flujos de caja de la inversión.
- Descontar los flujos de caja al costo de oportunidad de capital apropiado.
- De entre varios proyectos mutuamente excluyentes, elegir que maximice el valor de la empresa.
- Permitir a los directivos considerar a cada proyecto de forma independiente.

Consideramos la financiación sobre el valor de la camioneta que nos financia el banco Santander Rio a una tasa de 21,1% (TEA). Se compra el segundo vehículo en el año 3.

Utilizamos como indicadores de viabilidad del proyecto el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno.

El Valor Actual Neto (VAN) surge de sumar todos los flujos de fondos actualizados a la tasa de Costo de Oportunidad (30%). Mide la riqueza del proyecto a valores monetarios del momento 0, el criterio consiste en elegir aquellos proyecto cuyo VAN es positivo.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es aquella tasa que hace que el VAN sea igual a 0; mide la rentabilidad en términos porcentuales y la regla de decisión del criterio es elegir aquellos proyectos cuya TIR sea mayor a la tasa de Costo de oportunidad (TCO).

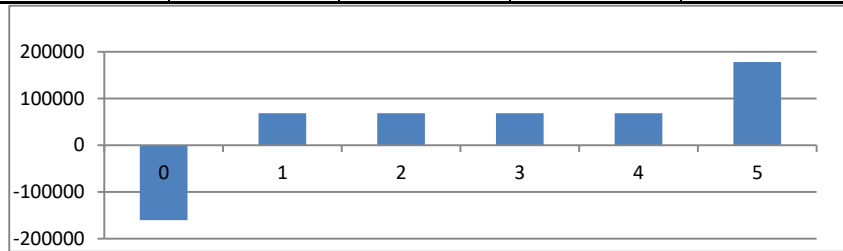
Se puede observar que el VAN obtenido es positivo, con un valor aproximado a \$3.000.000; y que la TIR es 161,8% lo que demuestra que el proyecto es sumamente atractivo.

La TIRM (TIR modificada) supone una reinversión de los fondos a una tasa distinta. En nuestro caso ésta sería del 20%, y obtenemos un retorno del 108,8%.

El Período de Recupero de la Inversión (PRI) y el Período de Recupero de la Inversión Descontado (PRID) nos indican en qué período se recuperará la inversión realizada para llevar a cabo el proyecto en cuestión. En este caso en particular, obtenemos tanto una PRI como una PRID de 2 años. La diferencia principal entre ambos períodos de recupero es que la PRID considera el valor del dinero en el tiempo.

Flujo de Fondos del Proyecto a 5 años:

Proyecto		0	1	2	3	4	5
Ingresos			460.224	803.479	1.660.775	2.947.093	5.352.507
Egresos			345.600	345.600	367.200	590.400	710.400
Amortizaciones			12.514	12.514	15.114	28.174	28.174
Subtotal			102.110	445.365	1.278.461	2.328.519	4.613.933
Impuesto a las Ganancias	35,0%		35.738	155.878	447.461	814.982	1.614.877
Subtotal			66.372	289.487	831.000	1.513.537	2.999.056
Amortizaciones			12.514	12.514	15.114	28.174	28.174
Inversión AF		156.930	0	13.000	117.600	0	0
Inversión AT		15.000	0	0	0	0	0
VR AF							177.700
VR AT							15.000
Total		-171.930	78.886	289.001	728.514	1.541.711	3.219.930
TIR			161,8%				
VAN	15,0%		3.076.553				
PRI			2				
PRID			2				
IR			18,89				
TIRM	20,0%		108,5%				



Flujo de Fondos de la Financiación a 5 años:

Financiación		0	1	2	3	4	5
Interés Cuota			11.331	8.859	5.865	13.570	8.859
Impuesto a las Ganancias	35%		3.966	3.101	2.053	4.749	3.101
Capital Cuota			9.605	14.190	17.184	30.415	14.190
Préstamo		63.900			63.900		
Total		63.900	-16.971	-19.948	42.904	-39.235	-19.948

Flujo de Fondos del Inversionista a 5 años:

Inversionista		0	1	2	3	4	5
Proyecto		-171.930	78.883	289.001	728.514	1.541.711	3.219.930
Financiación		63.900	-16.971	-19.948	42.904	-39.235	-19.948
Total		-108.030	61.912	269.053	771.418	1.502.476	3.199.983
TIR		202,8%			<i>Proyecto 161,8%</i>	<i>Palanca 1,25</i>	
VAN	15,0%	3.106.473			<i>Proyecto 3.076.553</i>	<i>Palanca 1,01</i>	
PRI		2			<i>Proyecto 2</i>	<i>Palanca 1,00</i>	
PRID		2			<i>Proyecto 2</i>	<i>Palanca 1,00</i>	
IR		29,76			<i>Proyecto 18,89</i>	<i>Palanca 1,57</i>	
TIRM	20,0%	128,3%			<i>Proyecto 108,5%</i>	<i>Palanca 1,18</i>	

Para realizar un análisis más profundo de la conveniencia de llevar a cabo o no el proyecto, realizamos una simulación para poder determinar diferentes escenarios (se corrieron 1000 escenarios) y así realizar un Análisis de Sensibilidad.

En la Simulación, consideramos como:

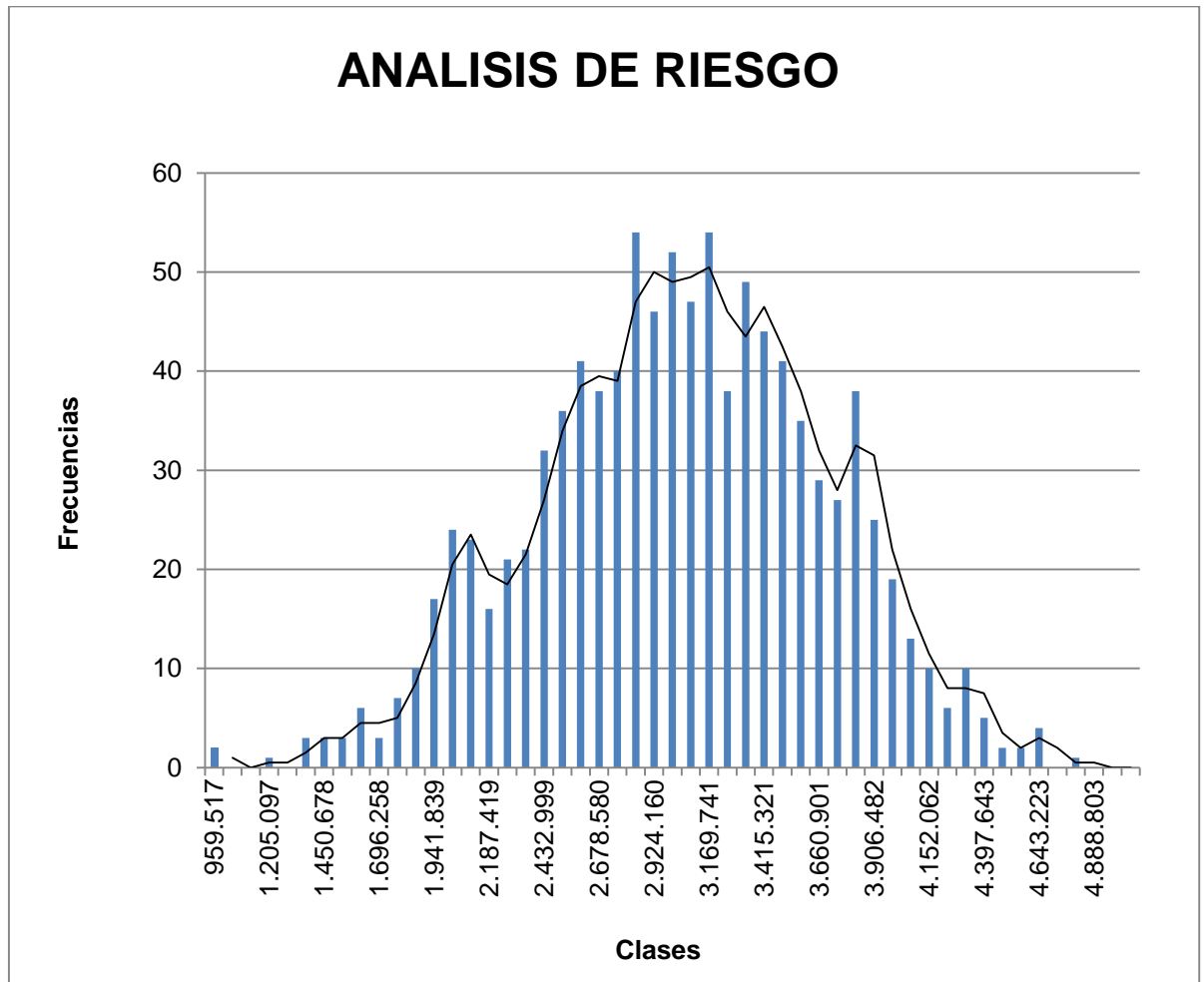
- Variables de Decisión: Número de ventas.
- Variables Aleatorias: Ventas totales, Costos Variables, Costos Fijos y Tasa de Impuesto.
- Variables de Salida: Valor Actual Neto (VAN).

Datos obtenidos de la Simulación:

Iteraciones	1.000
Mínimo	959.517,08
Máximo	5.052.523,72
Conteo	1.000
Promedio	3.078.652,59
Variable	2.929.854,59

Variable	Valor	Media	Desviación	Probabilidad
Ingreso	434.106,71	460.224,00	46022	0,285218239
Egresos	359.162,25	345.600,00	34560	0,652628338
InvAct Fijo	162.199,52	156.930,00	15693	0,631484697
Inv Capital Trabajo	12.253,49	15.000,00	1500	0,033549631

Gráfico de Análisis de Riesgo:



- Podemos observar en el Gráfico de Análisis de Riesgo, la probabilidad que el VAN sea menor que cero es del 0%.

Es importante también realizar un Análisis de Escenarios para poder sustentar nuestra decisión. Éste nos muestra las utilidades que obtendríamos en diversos estados de la economía.

Se tomaron tres estados de la economía:

- Pesimista: muestra disminución en el ingreso y aumento de los costos de aproximadamente el 20%.
- Normal: se toman los valores de nuestro Flujo de Fondos.
- Optimista: muestra aumento del ingreso y reducción de los costos también en un 20%.

Análisis de Escenarios:

Resumen de escenario					
		Valores actuales:	Normal	Pesimista	Optimista
Celdas cambiantes:					
	Ingresos_1	460.224	460.224	368.176	552.264
	Ingresos_2	803.479	803.479	642.783	964.175
	Ingresos_3	1.660.775	1.660.775	1.328.620	1.992.930
	Ingresos_4	2.947.093	2.947.093	2.357.674	3.536.512
	Ingresos_5	5.352.507	5.352.507	4.282.006	6.423.008
	Egresos_1	345.600	345.600	414.720	276.480
	Egresos_2	345.600	345.600	414.720	276.480
	Egresos_3	367.200	367.200	440.640	293.760
	Egresos_4	590.400	590.400	708.480	472.320
	Egresos_5	710.400	710.400	852.480	568.320
Celdas de resultado:					
	FF_0	-171.930	-171.930	-171.930	-171.930
	FF_1	78.883	78.883	-46.544	183.640
	FF_2	289.001	289.001	160.291	438.382
	FF_3	728.514	728.514	464.877	992.150
	FF_4	1.541.711	1.541.711	1.081.837	2.001.585
	FF_5	3.219.930	3.219.930	2.431.753	4.008.108
	TIR	161,8%	161,8%	112,3%	211,5%
	VAN	3.076.553	3.076.553	2.042.019	4.108.742
	PRI	2	2	3	1
	PRID	2	2	3	2
	IR	18,89	18,89	12,88	24,90
	TIRM	108,5%	108,5%	85,6%	120,6%

1) De nuestro Análisis de Escenarios obtuvimos:

- En un **Escenario Pesimista**, los *Ingresos proyectados* son un 20% menor a los establecidos como normales y los *egresos* son un 20% mayor. A pesar de esto, el Proyecto sigue siendo rentable, obteniendo un VAN positivo de más de \$2.000.000 una TIR 112% y un Periodo de recuperación de la inversión de 3 años. Por lo tanto aún en un escenario desfavorable para el proyecto, este sigue siendo viable.

- En un **Escenario Optimista**, podemos observar que el Proyecto es realmente rentable y tentador para llevarse a cabo.

2) El proyecto no requiere una inversión inicial elevada (considerando inversiones para poner en marcha un negocio). Este es un punto muy importante a tener en cuenta, no se arriesga una suma importante de dinero, y podemos obtener resultados extraordinarios.

3) El negocio es de fácil salida, es decir, las inversiones se realizaran en activos de gran liquidez (la camioneta, las tablet se pueden vender fácilmente), y el importe de la inversión no es elevado.

4) Los costos fijos no son elevados, este es otro aspecto importante a tener en cuenta.

5) Podemos generar varios modelos de negocios alternativos sin realizar importantes inversiones, simplemente utilizando la misma estructura y recursos de este proyecto.

CONCLUSIÓN

Después de realizar numerosas y rigurosas investigaciones en la materia podemos concluir que realizar este negocio innovador es potencialmente rentable y sostenible en el tiempo.

Hay 5 características fundamentales a tener en cuenta:

- 1- Es sustentable, ya que es sostenible en el tiempo.
- 2- Es rentable, puesto que tiene una tasa interna de retorno de la inversión del 161,8% y un período de recuperación (PRI y PRID) de 2 años.
- 3- Existe un mercado en expansión como también nichos de mercado sin explotar. El negocio principal de nuestra posible competencia (supermercados físicos) no es la venta on-line (su negocio es que los clientes acudan físicamente al supermercado generando ventas por impulso).

- 4- El E-commerce (comercio electrónico) está en pleno auge, en los últimos años se dio un crecimiento exponencial. Es un mercado muy interesante al cual explotar.
- 5- Al tener una estructura flexible, tenemos la posibilidad de cambiar rápidamente nuestra estrategia (sin perder nuestra visión-crear un negocio innovador dando un valor agregado a nuestros clientes-) sin acudir en grandes cambio e inversiones.

Si bien es cierto, estamos en presencia de una Startup, es decir no sabemos exactamente quienes serán nuestros consumidores, y cual será nuestro producto principal, nuestra estructura al ser flexible nos permite “pivotar” y cambiar de estrategia rápidamente introduciendo y probando nuevos productos/servicios sin tener que generar grandes cambios e inversiones en nuestra organización. Los estudios realizados nos demuestran que el mejor Producto Mínimo Viable para desarrollar es el que vamos a implementar (crear una aplicación para que pueda ser bajada por los usuarios y realizar las compras desde ahí, tener un socio comercial-súper/distribuidor, y nosotros nos encargamos de la distribución). A partir del lanzamiento de este producto/servicio, vamos a poner a prueba los otros modelos de negocio (tienda virtual, venta en lugares con gran concurrencia, entrega express, etc.) lo que nos permitirá perfeccionar y brindar día a día un mejor servicio a nuestros clientes.

Los estudios nos demuestran que la venta online crece exponencialmente cada año, y los supermercados en la región no invierten en este sector dándole poca importancia (Jumbo a casa-mal servicio, Wal-Mart poca publicidad y muy reciente). Por lo tanto es un mercado que debemos explotar, sin correr grandes riesgos con respecto a potenciales competidores. Se llevará a cabo el proyecto con el concepto crear-medir-aprender. Es decir en todo momento buscar nuevas alternativas y mejoras en

el producto/servicio, medir cada acción y actividad que realicemos, para aprender y tener registro de los mismos.

Es un negocio con crecimiento sostenible, con grandes posibilidades de expansión a nivel nacional y mundial.

APÉNDICE

Llamamos **Inversión** a todas aquellas erogaciones que forman los Activos de la empresa. La empresa reintegra estas erogaciones a través de amortizaciones y del valor residual disponible al final de la vida útil del proyecto.

Según Pierre Massé, la **inversión** es el acto mediante el cual se invierten ciertos bienes con el ánimo de obtener unos ingresos o rentas a lo largo del tiempo. La inversión se refiere al empleo de un capital en algún tipo de actividad o negocio, con el objetivo de incrementarlo. Dicho de otra manera, consiste en renunciar a un consumo actual y cierto, a cambio de obtener unos beneficios futuros y distribuidos en el tiempo.

Por lo tanto, podemos decir, en términos amplios, que la inversión es la materialización de medios financieros disponibles en bienes que van a ser utilizados en un proceso productivo de la empresa, y comprende la adquisición de equipos, materias primas, servicios, etc.

Ahora bien, para los fines de este trabajo debemos tener en cuenta inversión en Activo Fijo e inversión en Activo de Trabajo. Debemos distinguir primero el Activo Fijo del Activo de Trabajo.

Como Activo Fijo consideramos todos aquellos bienes que pertenecen a la empresa y no varían dentro del ciclo de explotación de la empresa (o año fiscal). Son bienes poco líquidos y normalmente perduran en el tiempo. Éstos inciden en los costos a través de las amortizaciones que reflejan el desgaste del mismo en el tiempo por su uso. Podemos clasificar a este activo de la siguiente manera:

- 1- Bienes de uso: bienes tangibles que se deprecian con el tiempo y su uso. Por ejemplo: terrenos y sus mejoras; obras civiles, sus complementos e infraestructura; instalaciones industriales; maquinarias y equipos; gastos de nacionalización; transporte y montaje de equipos y máquinas; rodados y equipos auxiliares;

muebles y útiles; e imprevistos (normalmente el 2%-3% o menos del total de la inversión).

- 2- Cargos diferidos: bienes intangibles que se amortizan. Por ejemplo: investigaciones y estudios; constitución y organización de la empresa; patentes y licencias; gastos de administración e ingeniería durante la instalación; gastos de puesta en marcha; otros como publicidad y promoción; e imprevistos (normalmente se considera el 10% o menos de la inversión total).
- 3- IVA sobre inversión: crédito fiscal inicial que luego se recupera por medio de las ventas.

Cuando estos activos se computan debemos tener en cuenta:

- 1- Valor de contado y valor normal (en condiciones normales de mercado).
- 2- Quitar los intereses
- 3- Mencionar el plazo en caso de existir financiación y determinar las condiciones de la misma.
- 4- Discriminar el IVA, si lo incluye.
- 5- Los precios a una determinada fecha de referencia (en contexto inflacionario).

Por lo tanto, **Inversión en Activo Fijo** es un conjunto de inversiones que se debe realizar para adquirir bienes que se destinan a realizar la producción industrial, en otras palabras, son los desembolsos que se realizan hasta tener la empresa y su personal capacitado para iniciar las actividades.

Activo de Trabajo son los activos no fijos que se necesitan para la operación de la empresa. Es aquel activo que sufre variaciones a lo largo del tiempo puesto que se encuentran en relación directa con el plan de

explotación de la empresa. En cada año debo determinar si existen cambios en sus componentes. Podemos clasificarlo en:

- 1- Bienes de cambio: bienes destinados a la venta en el curso habitual de la actividad del ente o que se encuentran en proceso de producción para dicha venta o que resultan generalmente consumidos en la producción de los bienes o servicios que se destinan a la venta, así como los anticipos a proveedores por la compra de dichos bienes.
- 2- Disponibilidades: rubro que representa el dinero en caja y en bancos del país o del exterior, y valores de poder cancelatorio y liquidez similar. Por ejemplo: papel moneda de curso legal; giros bancarios; cheques de terceros; y saldos bancarios en cuenta corriente.
- 3- Créditos por ventas: incluimos los deudores por ventas; deudores morosos; deudores de gestión empresarial; documentos a cobrar; valores a depositar; y previsión de poderes de deudores incobrables.

La **Inversión en Activo de Trabajo** se fija según el grado de aprovechamiento de la capacidad instalada, es decir, según nuestras expectativas.

Nosotros como socios, para comenzar realizamos una inversión inicial de \$70.000. Además, durante el transcurso del primer año se deberá desembolsar, en diferentes períodos, la suma total de \$100.000 (aproximadamente \$4200 por mes cada socio).

Costo es el valor monetario de los consumos de factores que supone el ejercicio de una actividad económica destinada a la producción de un bien o servicio. Todo proceso de producción de un bien supone el

consumo o desgaste de una serie de factores productivos, el concepto de costo está íntimamente ligado al sacrificio incurrido para producir ese bien.

El concepto de costo debe ser diferenciado de otros conceptos cercanos como el de gasto o inversión. Se denomina gasto a los bienes y servicios adquiridos para la actividad productiva de una empresa, es un concepto asociado al momento de la adquisición de los factores a diferencia del coste que es el gasto consumido en la actividad productiva y que por tanto está vinculado al momento en que se incorporan al proceso productivo. La inversión viene del hecho de que ciertos gastos son consumidos en varios ejercicios.

Existen dos sistemas de cálculo de costos:

- 1- Costos Históricos: primero se concretan los consumos y luego se determinan los costos en virtud de los insumos reales. Se presentan tanto en empresas que trabajan por órdenes de trabajo como por procesos.
- 2- Costos Predeterminados: los costos se calculan en base a los insumos estimados. Dentro de estos tenemos:
 - a- Costos presupuestados: por lo general se usan en las empresas que trabajan por órdenes de trabajo. Se fijan de acuerdo a experiencias anteriores, no tienen base científica para su cálculo.
 - b- Costos estándares: generalmente se usan en empresas que trabajan por procesos. Pueden calcularse con base empírica o científica. Establece los costos unitarios previos a la fabricación basándose en los métodos más eficientes de elaboración y relacionándolos con un volumen dado de producción. Para poder calcular estos costos debemos: dividir la empresa en Centros de Costos (Producción, Administración, Comercialización y Finanzas); crear un Plan

de Cuentas; elegir el tipo de sistema a usar; determinar los estándares físicos o especificaciones; y fijar el volumen de producción estándar. Se van a determinar a valores constantes, a la fecha de corte, a valores de contado y normales, y sin incluir el IVA.

Los costos de Fabricación pueden ser fijos o variables. Como costos variables tenemos costos de materia prima, costos de mano de obra directa, costos de materiales, entre otros. Dentro de los costos fijos incluimos las amortizaciones, costos de mano de obra indirecta, entre otros. Consideramos dentro de las dos categorías a los costos de energía adquirida y combustibles, costos de seguros, y a las tasas de impuestos.

Dentro de los costos Administrativos y de Comercialización encontramos aquellos incurridos en: el personal, las amortizaciones, energía adquirida y combustibles, tasas e impuestos, seguro, y otros:

- 1- Otros costos e imprevistos de Administración: honorarios por servicios, gastos de representación y movilidad, viajes y estadías, papelería, gastos de oficina, mantenimiento de equipos, alquileres, artículos de higiene y limpieza, etc.
- 2- Otros costos e imprevistos de Comercialización: publicidad y promoción, flete de distribución a terceros, honorarios por servicios, gastos de representación y movilidad, viajes y estadías, papelería y gastos de oficina, gastos de sistemas de gestión, alquileres, artículos de higiene y limpieza, etc.

Flujo de Fondos

Un Flujo de Fondos consiste en identificar y analizar los ingresos y egresos de un proyecto, y su ocurrencia en el tiempo. Un flujo de fondos nos refleja la capacidad financiera de la empresa.

La información básica que compone un flujo de fondos se sostiene en los estudios previos realizados. La evaluación del mismo consiste en el procesamiento de la información generando indicadores financieros. Es fundamental que la información con la que se cuente sea correcta, verificada, actualizada porque de lo contrario se obtendrán malos resultados.

Los fondos deben primero se obtienen de capital propio o de terceros, y luego se van autogenerando. Estos aportes de fondos deben ser suficientes para cubrir inversiones y costos. En el flujo de fondos las ventas se informan netas de descuento y el saldo del flujo nunca puede ser negativo.

El Flujo de fondos del Inversor (FFI) considera el efecto de la financiación y mide la rentabilidad del capital propio. Está compuesto por el Flujo de Fondos del Proyecto y el Flujo de Fondos del préstamo.

$$\text{FFI} = \text{FF Proyecto} + \text{FF Préstamo}$$

$$\text{FF Préstamo} = -\text{intereses} + \text{impuesto} + \text{préstamo} - \text{capital}$$

El Flujo de Fondos del Proyecto mide la rentabilidad del proyecto en sí mismo, sin considerar la financiación, supone que todas las erogaciones son financiados con capital propio y al final del período de análisis se debe tener en cuenta el valor residual. Es importante tener en claro que las amortizaciones no son desembolsos.

FF Proyecto=

FF Proyecto	0	1	..	n
Ingresos	-	X	X	X
(Costos fijos)	-	X	X	X
(Costos variables)	-	X	X	X
(Amortizaciones)	-	X	X	X
SUBTOTAL 1	-	X	X	X
(Impuesto)	-	X	X	X
SUBTOTAL 2	-	X	X	X
Amortizaciones	-	X	X	X
(Inversión AF)	X	-	-	-
(Inversión AT)	X	X	X	-
Valor residual AF	-	-	-	X
Valor residual AT	-	-	-	X
TOTAL	X	X	X	X

Del Flujo de fondos obtenemos ciertos indicadores financieros que nos reflejarán la situación de la empresa, o del proyecto:

1- Valor Actual Neto – VAN (\$): es el valor actualizado al momento cero de la corriente de flujos de caja. Indica cuánto valor se creará al ejecutar ese proyecto. Entre las distintas alternativas, elijo aquella con VAN más elevado. Una de las limitaciones de éste es que supone que los fondos que proporciona el proyecto son reinvertidos a una tasa de interés igual que la tasa de descuento.

$$\text{VAN} = -\text{inversión} + [\text{FF1}/(1+i)] + [\text{FF2}/(1+i)^2] + \dots + [\text{FFn}/(1+i)^n]$$

2- Tasa Interna de Retorno – TIR (%): tasa de descuento para la cual el VAN=0. Supone que la reinversión de los fondos se hace a la misma tasa de descuento. Existen proyectos con más de una TIR. La TIR modificada proporciona una única tasa de retorno.

$$\text{Inversión} = [\text{FF1}/(1+r)] + [\text{FF2}/(1+r)^2] + \dots + [\text{FFn}/(1+r)^n]$$

- 3- Índice de Rentabilidad – IR (coeficiente): es una variante del VAN. Divide los flujos de caja futuros en la inversión inicial. Los proyectos serán aceptados siempre y cuando $IR > 0$, lo que implica también que $VAN = 0$.

$$IR = (1/\text{inversión}) \times \{ [FF1/(1+i)] + [FF2/(1+i)^2] + \dots + [FFn/(1+i)^n] \}$$

(estos primeros tres indicadores, son indicadores de rentabilidad)

- 4- Plazo de Recuperación Simple – PRI (tiempo): es el tiempo que se tarda en recuperar el desembolso inicial realizado en la inversión. Es de tipo estático, no tiene en cuenta el momento del tiempo en el que ocurren los flujos de caja (no los actualiza para su comparación). Un proyecto será realizable siempre y cuando el PRI sea menor al máximo establecido, es decir, se selecciona aquel que tenga menor tiempo de recupero. Se considera más importante la liquidez que la rentabilidad. Las ventajas que tiene es que es fácil de calcular y comprender, y es apropiado para aquellas empresas con problemas de liquidez. Sus desventajas son el no considerar todos los flujos de fondos y el no tener en cuenta el valor del dinero en el tiempo. Es importante tener en cuenta que si se recupera la inversión en el último período del Flujo de Fondos, no se lo recupera con los fondos autogenerados sino con su venta.
- 5- Plazo de Recuperación Descontado - PRID (tiempo): tiempo que se tarda en recuperar el desembolso inicial realizado en una inversión. A diferencia de la PRI, éste si considera el valor del dinero en el tiempo y la tasa de actualización será el costo de oportunidad del capital.

Datos obtenidos del Análisis de Riesgo:

Total de Frecuencias: 1000

Total Frecuencias Negativas: 0

Porcentaje Frecuencias Negativas: 0%

Dato	Frec
1.054.559,76	2
1.097.777,85	2
1.140.995,93	1
1.184.214,01	1
1.227.432,10	1
1.270.650,18	3
1.313.868,26	3
1.357.086,35	7
1.400.304,43	9
1.443.522,51	14
1.486.740,60	13
1.529.958,68	22
1.573.176,76	24
1.616.394,85	24
1.659.612,93	35
1.702.831,01	28
1.746.049,10	37
1.789.267,18	46
1.832.485,26	48
1.875.703,35	32
1.918.921,43	41
1.962.139,51	49
2.005.357,60	63
2.048.575,68	70
2.091.793,76	39

Dato	Frec
2.135.011,85	51
2.178.229,93	43
2.221.448,01	37
2.264.666,10	41
2.307.884,18	48
2.351.102,26	30
2.394.320,35	23
2.437.538,43	22
2.480.756,51	22
2.523.974,60	13
2.567.192,68	6
2.610.410,76	8
2.653.628,85	11
2.696.846,93	6
2.740.065,01	8
2.783.283,10	6
2.826.501,18	4
2.869.719,26	2
2.912.937,35	1
2.956.155,43	0
2.999.373,51	1
3.042.591,60	1
3.085.809,68	1
3.129.027,76	0
3.172.245,85	0

Discriminación del capital y del interés de la financiación

Sistema Francés

N	CAPITAL	INTERESES	AMORTIZACION	PAGO \$
0	\$ 63.900,14	\$ 28.293,01	\$ 63.900,14	\$ 92.193,15
1	\$ 63.007,08	\$ 1.027,63	\$ 893,06	\$ 1.920,69
2	\$ 62.099,66	\$ 1.013,27	\$ 907,42	\$ 1.920,69
3	\$ 61.177,64	\$ 998,68	\$ 922,02	\$ 1.920,69
4	\$ 60.240,80	\$ 983,85	\$ 936,84	\$ 1.920,69
5	\$ 59.288,89	\$ 968,78	\$ 951,91	\$ 1.920,69
6	\$ 58.321,67	\$ 953,47	\$ 967,22	\$ 1.920,69
7	\$ 57.338,90	\$ 937,92	\$ 982,77	\$ 1.920,69
8	\$ 56.340,32	\$ 922,11	\$ 998,58	\$ 1.920,69
9	\$ 55.325,69	\$ 906,05	\$ 1.014,64	\$ 1.920,69
10	\$ 54.294,73	\$ 889,74	\$ 1.030,95	\$ 1.920,69
11	\$ 53.247,20	\$ 873,16	\$ 1.047,53	\$ 1.920,69
12	\$ 52.182,82	\$ 856,31	\$ 1.064,38	\$ 1.920,69
13	\$ 51.101,32	\$ 839,19	\$ 1.081,50	\$ 1.920,69
14	\$ 50.002,44	\$ 821,80	\$ 1.098,89	\$ 1.920,69
15	\$ 48.885,88	\$ 804,13	\$ 1.116,56	\$ 1.920,69
16	\$ 47.751,36	\$ 786,17	\$ 1.134,52	\$ 1.920,69
17	\$ 46.598,60	\$ 767,93	\$ 1.152,76	\$ 1.920,69
18	\$ 45.427,30	\$ 749,39	\$ 1.171,30	\$ 1.920,69
19	\$ 44.237,16	\$ 730,55	\$ 1.190,14	\$ 1.920,69
20	\$ 43.027,88	\$ 711,41	\$ 1.209,28	\$ 1.920,69
21	\$ 41.799,16	\$ 691,97	\$ 1.228,72	\$ 1.920,69
22	\$ 40.550,67	\$ 672,21	\$ 1.248,48	\$ 1.920,69
23	\$ 39.282,11	\$ 652,13	\$ 1.268,56	\$ 1.920,69
24	\$ 37.993,15	\$ 631,73	\$ 1.288,96	\$ 1.920,69
25	\$ 36.683,46	\$ 611,00	\$ 1.309,69	\$ 1.920,69
26	\$ 35.352,70	\$ 589,94	\$ 1.330,75	\$ 1.920,69
27	\$ 34.000,55	\$ 568,54	\$ 1.352,16	\$ 1.920,69
28	\$ 32.626,65	\$ 546,79	\$ 1.373,90	\$ 1.920,69
29	\$ 31.230,65	\$ 524,70	\$ 1.395,99	\$ 1.920,69
30	\$ 29.812,21	\$ 502,25	\$ 1.418,45	\$ 1.920,69
31	\$ 28.370,95	\$ 479,43	\$ 1.441,26	\$ 1.920,69
32	\$ 26.906,52	\$ 456,26	\$ 1.464,43	\$ 1.920,69
33	\$ 25.418,53	\$ 432,71	\$ 1.487,99	\$ 1.920,69
34	\$ 23.906,62	\$ 408,78	\$ 1.511,91	\$ 1.920,69

35	\$ 22.370,39	\$	384,46	\$ 1.536,23	\$ 1.920,69
36	\$ 20.809,45	\$	359,76	\$ 1.560,93	\$ 1.920,69
37	\$ 19.223,42	\$	334,65	\$ 1.586,04	\$ 1.920,69
38	\$ 17.611,87	\$	309,15	\$ 1.611,54	\$ 1.920,69
39	\$ 15.974,41	\$	283,23	\$ 1.637,46	\$ 1.920,69
40	\$ 14.310,62	\$	256,90	\$ 1.663,79	\$ 1.920,69
41	\$ 12.620,07	\$	230,14	\$ 1.690,55	\$ 1.920,69
42	\$ 10.902,33	\$	202,95	\$ 1.717,74	\$ 1.920,69
43	\$ 9.156,97	\$	175,33	\$ 1.745,36	\$ 1.920,69
44	\$ 7.383,54	\$	147,26	\$ 1.773,43	\$ 1.920,69
45	\$ 5.581,59	\$	118,74	\$ 1.801,95	\$ 1.920,69
46	\$ 3.750,66	\$	89,76	\$ 1.830,93	\$ 1.920,69
47	\$ 1.890,29	\$	60,32	\$ 1.860,37	\$ 1.920,69
48	\$ 0,00	\$	30,40	\$ 1.890,29	\$ 1.920,69

ANEXO

Ley N° 19.550: Ley de Sociedades Comerciales

CAPITULO I

DISPOSICIONES GENERALES

SECCION I

De la Existencia de Sociedad Comercial

Concepto. Tipicidad.

ARTICULO 1º — Habrá sociedad comercial cuando dos o más personas en forma organizada, conforme a uno de los tipos previstos en esta Ley, se obliguen a realizar aportes para aplicarlos a la producción o intercambio de bienes o servicios participando de los beneficios y soportando las pérdidas.

Sujeto de derecho.

ARTICULO 2º — La sociedad es un sujeto de derecho con el alcance fijado en esta Ley.

Asociaciones bajo forma de sociedad.

ARTICULO 3º — Las asociaciones, cualquiera fuere su objeto, que adopten la forma de sociedad bajo algunos de los tipos previstos, quedan sujetas a sus disposiciones.

SECCION II

De la Forma, Prueba y Procedimiento

Forma.

ARTICULO 4º — El contrato por el cual se constituya o modifique una sociedad, se otorgará por instrumento público o privado.

Inscripción en el Registro Público de Comercio.

ARTICULO 5º — El contrato constitutivo o modificatorio se inscribirá en el Registro Público de Comercio del domicilio social, en el término y condiciones de los artículos 36 y 39 del Código de Comercio. La inscripción se hará previa ratificación de los otorgantes ante el Juez que la disponga, excepto cuando se extienda por instrumento público, o las firmas sean autenticadas por escribano público u otro funcionario competente.

Reglamento.

Si el contrato constitutivo previese un reglamento, se inscribirá con idénticos recaudos.

Las mismas inscripciones se efectuarán en el Registro Público de Comercio correspondiente a la sucursal.

Facultades del Juez. Toma de razón.

ARTICULO 6º — El Juez debe comprobar el cumplimiento de todos los requisitos legales y fiscales. En su caso dispondrá la toma de razón y la previa publicación que corresponda.

Inscripción: efectos.

ARTICULO 7º — La sociedad solo se considera regularmente constituida con su inscripción en el Registro Público de Comercio.

Registro Nacional de Sociedades por Acciones.

ARTICULO 8º — Cuando se trate de sociedades por acciones, el Registro Público de Comercio, cualquiera sea su jurisdicción territorial,

remitirá un testimonio de los documentos con la constancia de la toma de razón al Registro Nacional de Sociedades por Acciones.

Legajo.

ARTICULO 9º — En los Registros, ordenada la inscripción, se formará un legajo para cada sociedad, con los duplicados de las diversas tomas de razón y demás documentación relativa a la misma, cuya consulta será pública.

Publicidad de las Sociedades de responsabilidad limitada y por acciones.

ARTICULO 10. — Las sociedades de responsabilidad limitada y las sociedades por acciones deben publicar por un día en el diario de publicaciones legales correspondiente, un aviso que deberá contener:

a) En oportunidad de su constitución:

1. Nombre, edad, estado civil, nacionalidad, profesión, domicilio, número de documento de identidad de los socios;
2. Fecha del instrumento de constitución;
3. La razón social o denominación de la sociedad;
4. Domicilio de la sociedad;
5. Objeto social;
6. Plazo de duración;
7. Capital social;
8. Composición de los órganos de administración y fiscalización, nombres de sus miembros y, en su caso, duración en los cargos;

9. Organización de la representación legal;

10. Fecha de cierre del ejercicio;

b) En oportunidad de la modificación del contrato o disolución:

1. Fecha de la resolución de la sociedad que aprobó la modificación del contrato o su disolución;

2. Cuando la modificación afecte los puntos enumerados de los incisos 3 a 10 del apartado a), la publicación deberá determinarlo en la forma allí establecida.

Contenido del instrumento constitutivo.

ARTICULO 11. — El instrumento de constitución debe contener, sin perjuicio de lo establecido para ciertos tipos de sociedad:

1) El nombre, edad, estado civil, nacionalidad, profesión, domicilio y número de documento de identidad de los socios;

2) La razón social o la denominación, y el domicilio de la sociedad.

Si en el contrato constare solamente el domicilio, la dirección de su sede deberá inscribirse mediante petición por separado suscripta por el órgano de administración. Se tendrán por válidas y vinculantes para la sociedad todas las notificaciones efectuadas en la sede inscripta;

3) La designación de su objeto, que debe ser preciso y determinado;

4) El capital social, que deberá ser expresado en moneda argentina, y la mención del aporte de cada socio;

5) El plazo de duración, que debe ser determinado;

6) La organización de la administración de su fiscalización y de las reuniones de socios;

7) Las reglas para distribuir las utilidades y soportar las pérdidas. En caso de silencio, será en proporción de los aportes. Si se prevé sólo la forma de distribución de utilidades, se aplicará para soportar las pérdidas y viceversa;

8) Las cláusulas necesarias para que puedan establecerse con precisión los derechos y obligaciones de los socios entre sí y respecto de terceros;

9) Las cláusulas atinentes al funcionamiento, disolución y liquidación de la sociedad.

CAPITULO II

DE LAS SOCIEDADES EN PARTICULAR

SECCION IV

De la Sociedad de Responsabilidad Limitada

1º. De la naturaleza y constitución

Caracterización.

ARTICULO 146. — El capital se divide en cuotas; los socios limitan su responsabilidad de la integración de las que suscriban, adquieran, sin perjuicio de la garantía a que se refiere el artículo 150.

Número máximo de socios.

El número de socios no excederá de cincuenta.

Denominación.

ARTICULO 147. — La denominación social puede incluir el nombre de uno o más socios y debe contener la indicación "sociedad de responsabilidad limitada", su abreviatura o la sigla S.R.L.

Omisión: sanción.

Su omisión hará responsable ilimitada y solidariamente al gerente por los actos que celebre en esas condiciones.

2º. Del capital y de las cuotas sociales.

División en cuotas. Valor.

ARTICULO 148. — Las cuotas sociales tendrán igual valor, el que será de pesos diez (\$ 10) o sus múltiplos.

Suscripción íntegra.

ARTICULO 149. — El capital debe suscribirse íntegramente en el acto de constitución de la sociedad.

Aportes en dinero.

Los aportes en dinero deben integrarse en un veinticinco por ciento (25 %), como mínimo y completarse en un plazo de dos (2) años. Su cumplimiento se acreditará al tiempo de ordenarse la inscripción en el Registro Público de Comercio, con el comprobante de su depósito en un banco oficial.

Aportes en especie.

Los aportes en especie deben integrarse totalmente y su valor se justificará conforme al artículo 51. Si los socios optan por realizar valuación por pericia judicial, cesa la responsabilidad por la valuación que les impone el artículo 150.

Garantía por los aportes.

ARTICULO 150. — Los socios garantizan solidaria e ilimitadamente a los terceros la integración de los aportes.

Sobrevaluación de aportes en especie.

La sobrevaluación de los aportes en especie, al tiempo de la constitución o del aumento de capital, hará solidaria e ilimitadamente responsables a los socios frente a los terceros por el plazo del artículo 51, último párrafo.

Transferencia de cuotas.

La garantía del cedente subsiste por las obligaciones sociales contraídas hasta el momento de la inscripción. El adquirente garantiza los aportes en los términos de los párrafos primero y segundo, sin distinciones entre obligaciones anteriores o posteriores a la fecha de la inscripción.

El cedente que no haya completado la integración de las cuotas, está obligado solidariamente con el cesionario por las integraciones todavía debidas. La sociedad no puede demandarle el pago sin previa interpelación al socio moroso.

Pacto en contrario.

Cualquier pacto en contrario es ineficaz respecto de terceros.

Cuotas suplementarias.

ARTICULO 151. — El contrato constitutivo puede autorizar cuotas suplementarias de capital, exigibles solamente por la sociedad, total o parcialmente, mediante acuerdo de socios que representen más de la mitad del capital social.

Integración.

Los socios estarán obligados a integrarlas una vez que la decisión social haya sido publicada e inscripta.

Proporcionalidad.

Deben ser proporcionadas al número de cuotas de que cada socio sea titular en el momento en que se acuerde hacerlas efectivas. Figurarán en el balance a partir de la inscripción.

Cesión de cuotas.

ARTICULO 152. — Las cuotas son libremente transmisibles, salvo disposición contraria del contrato.

La transmisión de la cuota tiene efecto frente a la sociedad desde que el cedente o el adquirente entreguen a la gerencia un ejemplar o copia del título de la cesión o transferencia, con autenticación de las firmas si obra en instrumento privado.

La sociedad o el socio solo podrán excluir por justa causa al socio así incorporado, procediendo con arreglo a lo dispuesto por el artículo 91, sin que en este caso sea de aplicación la salvedad que establece su párrafo segundo.

La transmisión de las cuotas es oponible a los terceros desde su inscripción en el Registro Público de Comercio, la que puede ser requerida por la sociedad; también podrán peticionarla el cedente o el adquirente exhibiendo el título de la transferencia y constancia fehaciente de su comunicación a la gerencia.

Limitaciones a la transmisibilidad de las cuotas.

ARTICULO 153. — El contrato de sociedad puede limitar la transmisibilidad de las cuotas, pero no prohibirla.

Son lícitas las cláusulas que requieran la conformidad mayoritaria o unánime de los socios o que confieran un derecho de preferencia a los socios o a la sociedad si ésta adquiere las cuotas con utilidades o reservas disponibles o reduce su capital.

Para la validez de estas cláusulas el contrato debe establecer los procedimientos a que se sujetará el otorgamiento de la conformidad o el ejercicio de la opción de compra, pero el plazo para notificar la decisión al socio que se propone ceder no podrá exceder de treinta (30) días desde que éste comunicó a gerencia el nombre del interesado y el precio. A su vencimiento se tendrá por acordada la conformidad y por no ejercitada la preferencia.

Ejecución forzada.

En la ejecución forzada de cuotas limitadas en su transmisibilidad, la resolución que disponga la subasta será notificada a la sociedad con no menos de quince (15) días de anticipación a la fecha del remate. Si en dicho lapso el acreedor, el deudor y la sociedad no llegan a un acuerdo sobre la venta de la cuota, se realizará su subasta. Pero el juez no la adjudicará si dentro de los diez (10) días la sociedad presenta un adquirente o ella o los socios ejercitan la opción de compra por el mismo precio, depositando su importe.

Acciones judiciales.

ARTICULO 154. — Cuando al tiempo de ejercitar el derecho de preferencia los socios o la sociedad impugnen el precio de las cuotas, deberán expresar el que consideren ajustado a la realidad. En este caso, salvo que el contrato prevea otras reglas para la solución del diferendo, la determinación del precio resultará de una pericia judicial; pero los impugnantes no estarán obligados a pagar uno mayor que el de la cesión propuesta, ni el cedente a cobrar uno menor que el ofrecido por los que

ejercitaron la opción. Las costas del procedimiento estarán a cargo de la parte que pretendió el precio más distante del fijado por la tasación judicial.

Denegada la conformidad para la cesión de cuotas que tienen limitada su transmisibilidad, el que se propone ceder podrá ocurrir ante el juez quien, con audiencia de la sociedad, autorizará la cesión si no existe justa causa de oposición. Esta declaración judicial importará también la caducidad del derecho de preferencia de la sociedad y de los socios que se opusieron respecto de la cuota de este cedente.

Incorporación de los herederos.

ARTICULO 155. — Si el contrato previera la incorporación de los herederos del socio, el pacto será obligatorio para éstos y para los socios. Su incorporación se hará efectiva cuando acrediten su calidad; en el ínterin actuará en su representación el administrador de la sucesión.

Las limitaciones a la transmisibilidad de las cuotas serán, en estos casos inoponibles a las cesiones que los herederos realicen dentro de los tres (3) meses de su incorporación. Pero la sociedad o los socios podrán ejercer opción de compra por el mismo precio, dentro de los quince (15) días de haberse comunicado a la gerencia el propósito de ceder la que deberá ponerla en conocimiento de los socios en forma inmediata y por medio fehaciente.

Copropiedad.

ARTICULO 156. — Cuando exista copropiedad de cuota social se aplicará el artículo 209.

Derechos reales y medidas precautorias.

La constitución y cancelación de usufructo, prenda, embargo u otras medidas precautorias sobre cuotas, se inscribirán en el Registro Público de Comercio. Se aplicará lo dispuesto en los artículos 218 y 219.

3º. De los órganos sociales

Gerencia. Designación.

ARTICULO 157. — La administración y representación de la sociedad corresponde a uno o más gerentes, socios o no, designados por tiempo determinado o indeterminado en el contrato constitutivo o posteriormente. Podrá elegirse suplentes para casos de vacancia.

Gerencia plural.

Si la gerencia es plural, el contrato podrá establecer las funciones que a cada gerente compete en la administración o imponer la administración conjunta o colegiada. En caso de silencio se entiende que puede realizar indistintamente cualquier acto de administración.

Derechos y obligaciones.

Los gerentes tienen los mismos derechos, obligaciones, prohibiciones e incompatibilidades que los directores de la sociedad anónima. No pueden participar por cuenta propia o ajena, en actos que importen competir con la sociedad, salvo autorización expresa y unánime de los socios.

Responsabilidad.

Los gerentes serán responsables individual o solidariamente, según la organización de la gerencia y la reglamentación de su funcionamiento establecido en el contrato. Si una pluralidad de gerentes participaron en los mismos hechos generadores de responsabilidad, el Juez puede fijar la parte que a cada uno corresponde en la reparación de los perjuicios, atendiendo a

su actuación personal. Son de aplicación las disposiciones relativas a la responsabilidad de los directores cuando la gerencia fuere colegiada.

Revocabilidad.

No puede limitarse la revocabilidad, excepto cuando la designación fuere condición expresa de la constitución de la sociedad. En este caso se aplicará el artículo 129, segunda parte, y los socios disconformes tendrán derecho de receso.

Fiscalización optativa.

ARTICULO 158. — Puede establecerse un órgano de fiscalización, sindicatura o consejo de vigilancia, que se regirá por las disposiciones del contrato.

Fiscalización obligatoria.

La sindicatura o el consejo de vigilancia son obligatorios en la sociedad cuyo capital alcance el importe fijado por el artículo 299, inciso 2).

Normas supletorias.

Tanto a la fiscalización optativa como a la obligatoria se aplican supletoriamente las reglas de la sociedad anónima. Las atribuciones y deberes de éstos órganos no podrán ser menores que los establecidos para tal sociedad, cuando es obligatoria.

Resoluciones sociales.

ARTICULO 159. — El contrato dispondrá sobre la forma de deliberar y tomar acuerdos sociales. En su defecto son válidas las resoluciones sociales que se adopten por el voto de los socios, comunicando a la gerencia a través de cualquier procedimiento que garantice su autenticidad, dentro de los Diez (10) días de haberseles cursado consulta

simultánea a través de un medio fehaciente; o las que resultan de declaración escrita en la que todos los socios expresan el sentido de su voto.

Asambleas.

En las sociedades cuyo capital alcance el importe fijado por el artículo 299, inciso 2) los socios reunidos en asamblea resolverán sobre los estados contables de ejercicio, para cuya consideración serán convocados dentro de los Cuatro (4) meses de su cierre.

Esta asamblea se sujetará a las normas previstas para la sociedad anónima, reemplazándose el medio de convocarlas por la citación notificada personalmente o por otro medio fehaciente.

Domicilio de los socios.

Toda comunicación o citación a los socios debe dirigirse al domicilio expresado en el instrumento de constitución, salvo que se haya notificado su cambio a la gerencia.

Mayorías.

ARTICULO 160. — El contrato establecerá las reglas aplicables a las resoluciones que tengan por objeto su modificación. La mayoría debe representar como mínimo más de la mitad del capital social.

En defecto de regulación contractual se requiere el voto de las Tres Cuartas (3/4) partes del capital social.

Si un solo socio representare el voto mayoritario, se necesitará además, el voto del otro.

La transformación, la fusión, la escisión, la prórroga, la reconducción, la transferencia de domicilio al extranjero, el cambio fundamental del objeto y todo acuerdo que incremente las obligaciones

sociales o la responsabilidad de los socios que votaron en contra, otorga a éstos derecho de receso conforme a lo dispuesto por el artículo 245.

Los socios ausentes o los que votaron contra el aumento de capital tienen derecho a suscribir cuotas proporcionalmente a su participación social. Si no lo asumen, podrán acrecerlos otros socios y, en su defecto, incorporarse nuevos socios.

Las resoluciones sociales que no conciernan a la modificación del contrato, la designación y la revocación de gerentes o síndicos, se adoptarán por mayoría del capital presente en la asamblea o participe en el acuerdo, salvo que el contrato exija una mayoría superior.

Voto: cómputo, limitaciones.

ARTICULO 161. — Cada cuota solo da derecho a un voto y rigen las limitaciones de orden personal previstas para los accionistas de la sociedad anónima en el artículo 248.

Actas.

ARTICULO 162. — Las resoluciones sociales que no se adopten en asamblea constarán también en el libro exigido por el artículo 73, mediante actas que serán confeccionadas y firmadas por los gerentes dentro del quinto día de concluido el acuerdo.

En el acta deberán constar las respuestas dadas por los socios y su sentido a los efectos del cómputo de los votos. Los documentos en que consten las respuestas deberán conservarse por Tres (3) años.

Ley N°24.481: Ley de Patentes de Invención y Modelos de Utilidad

TITULO I — DISPOSICIONES GENERALES.

ARTICULO 1º – Las invenciones en todos los géneros y ramas de la producción conferirán a sus autores los derechos y obligaciones que se especifican en la presente ley.

ARTICULO 2º – La titularidad del invento se acreditará con el otorgamiento de los siguientes títulos de propiedad industrial:

- a) Patentes de invención; y
- b) Certificados de modelo de utilidad.

ARTICULO 3º – Podrán obtener los títulos de propiedad industrial regulados en la presente ley, las personas físicas o jurídicas nacionales o extranjeras que tengan domicilio real o constituido en el país.

TITULO II — DE LAS PATENTES DE INVENCION

CAPITULO I: PATENTABILIDAD

ARTICULO 4º – Serán patentables las invenciones de productos o de procedimientos, siempre que sean nuevas, entrañen una actividad inventiva y sean susceptibles de aplicación industrial.

a) A los efectos de esta ley se considerará invención a toda creación humana que permita transformar materia o energía para su aprovechamiento por el hombre.

b) Asimismo, será considerada novedosa toda invención que no esté comprendida en el estado de la técnica.

c) Por estado de la técnica deberá entenderse el conjunto de conocimientos técnicos que se han hecho públicos antes de la fecha de presentación de la solicitud de patente o, en su caso, de la prioridad reconocida, mediante una descripción oral o escrita, por la explotación o por cualquier otro medio de difusión o información, en el país o en el extranjero.

d) Habrá actividad inventiva cuando el proceso creativo o sus resultados no se deduzcan del estado de la técnica en forma evidente para una persona normalmente versada en la materia técnica correspondiente.

e) Habrá aplicación industrial cuando el objeto de la invención conduzca a la obtención de un producto industrial, entendiendo al término industria como comprensivo de la agricultura, la industria forestal, la ganadería, la pesca, la minería, las industrias de transformación propiamente dichas y los servicios.

ARTICULO 5º – La divulgación de una invención no afectará su novedad, cuando dentro de un (1) año previo a la fecha de presentación de la solicitud de patente o, en su caso, de la prioridad reconocida, el inventor o sus causahabientes hayan dado a conocer la invención por cualquier medio de comunicación o la hayan exhibido en una exposición nacional o internacional. Al presentarse la solicitud correspondiente deberá incluirse la documentación comprobatoria en las condiciones que establezca el reglamento de esta ley.

ARTICULO 6º – No se considerarán invenciones para los efectos de esta ley:

a) Los descubrimientos, las teorías científicas y los métodos matemáticos;

b) Las obras literarias o artísticas o cualquier otra creación estética, así como las obras científicas;

c) Los planes, reglas y métodos para el ejercicio de actividades intelectuales, para juegos o para actividades económico-comerciales, así como los programas de computación;

d) Las formas de presentación de información;

e) Los métodos de tratamiento quirúrgico, terapéutico o de diagnóstico aplicable al cuerpo humano y los relativos a animales;

f) La yuxtaposición de invenciones conocidas o mezclas de productos conocidos, su variación de forma, de dimensiones o de materiales, salvo que se trate de su combinación o fusión de tal manera que no puedan funcionar separadamente o que las cualidades o funciones características de las mismas sean modificadas para obtener un resultado industrial no obvio para un técnico en la materia; y

g) Toda clase de materia viva y sustancias preexistentes en la naturaleza.

ARTICULO 7º – No son patentables:

a) Las invenciones cuya explotación en el territorio de la República Argentina deba impedirse para proteger el orden público o la moralidad, la salud o la vida de las personas o de los animales o para preservar los vegetales o evitar daños graves al medio ambiente;

b) La totalidad del material biológico y genético existente en la naturaleza o su réplica, en los procesos biológicos implícitos en la reproducción animal, vegetal y humana, incluidos los procesos genéticos relativos al material capaz de conducir su propia duplicación en condiciones normales y libres, tal como ocurre en la naturaleza;

c) Las plantas y los animales, excepto los microorganismos y los procedimientos esencialmente biológicos para su producción, sin perjuicio de

la protección especial conferida por la Ley 20.247 y la que eventualmente resulte de conformidad con las convenciones internacionales de las que el país sea parte.

CAPITULO II: DERECHO A LA PATENTE.

ARTICULO 8º – El derecho a la patente pertenecerá al inventor o sus causahabientes quienes tendrán el derecho de cederlo o transferirlo por cualquier medio lícito y concertar contratos de licencia. La patente conferirá a su titular los siguientes derechos exclusivos, sin perjuicio de lo normado en los artículos 36, 37, 102 y 103 de la presente ley:

a) Cuando la materia de la patente sea un producto, el de impedir que terceros sin su consentimiento, realicen actos de fabricación, uso, oferta para la venta, venta o importación del producto objeto de la patente;

b) Cuando la materia de la patente sea un procedimiento, el de impedir que terceros, sin su consentimiento, realicen el acto de utilización del mismo.

ARTICULO 9º – Salvo prueba en contrario se presumirá inventor a la persona o personas físicas que se designen como tales en la solicitud de patente o de certificado de modelo de utilidad. El inventor o inventores tendrán derecho a ser mencionados en el título correspondiente.

ARTICULO 10. – Invenciones desarrolladas durante una relación laboral:

a) Las realizadas por el trabajador durante el curso de su contrato o relación de trabajo o de servicios con el empleador que tengan por objeto total o parcialmente la realización de actividades inventivas, pertenecerán al empleador.

b) El trabajador, autor de la invención bajo el supuesto anterior, tendrá derecho a una remuneración suplementaria por su realización, si su aporte personal a la invención y la importancia de la misma para la empresa y empleador excede de manera evidente el contenido explícito o implícito de su contrato o relación de trabajo.

Si no existieran las condiciones estipuladas en el inciso a), cuando el trabajador realizara una invención en relación con su actividad profesional en la empresa y en su obtención hubieran influido predominantemente conocimientos adquiridos dentro de la empresa o la utilización de medios proporcionados por ésta, el empleador tendrá derecho a la titularidad de la invención o a reservarse el derecho de explotación de la misma. El empleador deberá ejercer tal opción dentro de los noventa (90) días de realizada la invención.

c) Cuando el empresario asuma la titularidad de una invención o se reserve el derecho de explotación de la misma, el trabajador tendrá derecho a una compensación económica justa, fijada en atención a la importancia industrial y comercial del invento, teniendo en cuenta el valor de los medios o conocimientos facilitados por la empresa y los aportes del propio trabajador; en el supuesto de que el empleador otorgue una licencia a terceros, el inventor podrá reclamar al titular de la patente de invención el pago de hasta el cincuenta por ciento (50 %) de las regalías efectivamente percibidas por éste.

d) Una invención industrial será considerada como desarrollada durante la ejecución de un contrato de trabajo o de prestación de servicios, cuando la solicitud de patente haya sido presentada hasta un (1) año después de la fecha en que el inventor dejó el empleo dentro de cuyo campo de actividad se obtuvo el invento.

e) Las invenciones laborales en cuya realización no concurren las circunstancias previstas en los incisos a) y b) pertenecerán exclusivamente al autor de las mismas.

f) Será nula toda renuncia anticipada del trabajador a los derechos conferidos en este artículo.

ARTICULO 11. – El derecho conferido por la patente estará determinado por la primera reivindicación aprobada, las cuales definen la invención y delimitan el alcance del derecho. La descripción y los dibujos o planos o, en su caso, el depósito de material biológico servirán para interpretarlas.

CAPITULO III: CONCESION DE LA PATENTE

ARTICULO 12. – Para obtener una patente será preciso presentar una solicitud escrita ante la Administración Nacional de Patentes del Instituto Nacional de la Propiedad Industrial, con las características y demás datos que indique esta ley y su reglamento.

ARTICULO 13. – La patente podrá ser solicitada directamente por el inventor o por sus causahabientes o a través de sus representantes. Cuando se solicite una patente después de hacerlo en otros países se reconocerá como fecha de prioridad la fecha en que hubiese sido presentada la primera solicitud de patente, siempre y cuando no haya transcurrido más de un (1) año de la presentación originaria.

ARTICULO 14. – El derecho de prioridad enunciado en el artículo anterior deberá ser invocado en la solicitud de patente. El solicitante deberá presentar, en la forma y plazos que reglamentariamente se establezca, una declaración de prioridad y una copia certificada por la oficina de origen de la solicitud anterior acompañada de su traducción al castellano, cuando esa solicitud esté redactada en otro idioma.

Adicionalmente, para reconocer la prioridad, se deberán satisfacer los requisitos siguientes:

I) Que la solicitud presentada en la República Argentina no tenga mayor alcance que la que fuera reivindicada en la solicitud extranjera, si lo tuviere, la prioridad deberá ser sólo parcial y referida a la solicitud extranjera.

II) Que exista reciprocidad en el país de la primera solicitud.

ARTICULO 15. – Cuando varios inventores hayan realizado la misma invención independientemente los unos de los otros, el derecho a la patente pertenecerá al que tenga la solicitud con fecha de presentación o de prioridad reconocida, en su caso, más antigua. Si la invención hubiera sido hecha por varias personas conjuntamente el derecho a la patente pertenecerá en común a todas ellas.

ARTICULO 16. – El solicitante podrá desistir de su solicitud en cualquier momento de la tramitación. En caso de que la solicitud corresponda a más de un solicitante, el desestimiento deberá hacerse en común. Si no lo fuera, los derechos del renunciante acrecerán a favor de los demás solicitantes.

ARTICULO 17. – La solicitud de patente no podrá comprender más que una sola invención o un grupo de invenciones relacionadas entre sí de tal manera que integren un único concepto inventivo en general. Las solicitudes que no cumplan con este requisito habrán de ser divididas de acuerdo con lo que se disponga reglamentariamente.

ARTICULO 18. – La fecha de presentación de la solicitud será la del momento en que el solicitante entregue en la Administración Nacional de Patentes creada por la presente ley:

a) Una declaración por la que se solicita la patente;

b) La identificación del solicitante;

c) Una descripción y una o varias reivindicaciones aunque no cumplan con los requisitos formales establecidos en la presente ley.

ARTICULO 19. – Para la obtención de la patente deberá acompañarse:

a) La denominación y descripción de la invención;

b) Los planos o dibujos técnicos que se requieran para la comprensión de la descripción;

c) Una o más reivindicaciones;

d) Un resumen de la descripción de la invención y las reproducciones de los dibujos que servirán únicamente para su publicación y como elemento de información técnica;

e) La constancia del pago de los derechos;

f) Los documentos de cesión de derechos y de prioridad.

Si transcurrieran noventa (90) días corridos desde la fecha de presentación de la solicitud sin que se acompañe la totalidad de la documentación, ésta se denegará sin más trámite, salvo casos de fuerza mayor debidamente justificada. La falta de presentación dentro del mismo plazo de los elementos consignados en el inciso f) originará la pérdida del derecho a la prioridad internacional.

ARTICULO 20. – La invención deberá ser descrita en la solicitud de manera suficientemente clara y completa para que una persona experta y con conocimientos medios en la materia pueda ejecutarla. Asimismo, deberá incluir el mejor método conocido para ejecutar y llevar a la práctica la invención, y los elementos que se empleen en forma clara y precisa.

Los métodos y procedimientos descritos deberán ser aplicables directamente en la producción.

En el caso de solicitudes relativas a microorganismos, el producto a ser obtenido con un proceso reivindicado deberá ser descrito juntamente con aquél en la respectiva solicitud, y se efectuará el depósito de la cepa en una institución autorizada para ello, conforme a las normas que indique la reglamentación.

El público tendrá acceso al cultivo del microorganismo en la institución depositante, a partir del día de la publicación de la solicitud de patente, en las condiciones que se establezcan reglamentariamente.

ARTICULO 21. – Los dibujos, planos y diagramas que se acompañen deberán ser lo suficientemente claros para lograr la comprensión de la descripción.

ARTICULO 22. – Las reivindicaciones definirán el objeto para el que se solicita la protección, debiendo ser claras y concisas. Podrán ser una o más y deberán fundarse en la descripción sin excederla.

La primera reivindicación se referirá al objeto principal debiendo las restantes estar subordinadas a la misma.

ARTICULO 23. – Durante su tramitación, una solicitud de patente de invención podrá ser convertida en solicitud de certificado de modelo de utilidad y viceversa. La conversión sólo se podrá efectuar dentro de los noventa (90) días siguientes a la fecha de su presentación, o dentro de los noventa (90) días siguientes a la fecha en que la Administración Nacional de Patentes lo requiera para que se convierta. En caso de que el solicitante no convierta la solicitud dentro del plazo estipulado se tendrá por abandonada la misma.

ARTICULO 24. – La Administración Nacional de Patentes realizará un examen preliminar de la documentación y podrá requerir que se precise o aclare en lo que considere necesario o se subsanen omisiones. De no cumplir el solicitante con dicho requerimiento, en un plazo de ciento ochenta (180) días, se considerará abandonada la solicitud.

ARTICULO 25. – La solicitud de patente en trámite y sus anexos serán confidenciales hasta el momento de su publicación.

ARTICULO 26. – La Administración Nacional de Patentes procederá a publicar la solicitud de patente en trámite dentro de los dieciocho (18) meses, contados a partir de la fecha de la presentación. A petición del solicitante, la solicitud será publicada antes del vencimiento del plazo señalado.

ARTICULO 27. – Previo pago de la tasa que se establezca en el decreto reglamentario, la Administración Nacional de Patentes procederá a realizar un examen de fondo, para comprobar el cumplimiento de las condiciones estipuladas en el Título II, Capítulo I de esta ley.

La Administración Nacional de Patentes podrá requerir copia del examen de fondo realizado por oficinas extranjeras examinadoras en los términos que establezca el decreto reglamentario y podrá también solicitar informes a investigadores que se desempeñen en universidades o institutos científico - tecnológicos del país, quienes serán remunerados en cada caso, de acuerdo a lo que establezca el decreto reglamentario.

Si lo estimare necesario el solicitante de la patente de invención podrá requerir a la Administración la realización de este examen en sus instalaciones.

Si transcurridos tres (3) años de la presentación de la solicitud de patente, el peticionante, no abonare la tasa correspondiente al examen de fondo, la misma se considerará desistida.

ARTICULO 28. – Cuando la solicitud merezca observaciones, la Administración Nacional de Patentes correrá traslado de las mismas al solicitante para que, dentro del plazo de sesenta (60) días, haga las aclaraciones que considere pertinentes o presente la información o documentación que le fuera requerida. Si el solicitante no cumple con los requerimientos en el plazo señalado, su solicitud se considerará desistida.

Todas las observaciones serán formuladas en un solo acto por la Administración Nacional de Patentes, salvo cuando se requieran aclaraciones o explicaciones previas al solicitante.

Cualquier persona podrá formular observaciones fundadas a la solicitud de patentes y agregar prueba documental dentro del plazo de sesenta (60) días a contar de la publicación prevista en el artículo 26. Las observaciones deberán consistir en la falta o insuficiencia de los requisitos legales para su concesión.

ARTICULO 29. – En caso de que las observaciones formuladas por la Administración Nacional de Patentes no fuesen salvadas por el solicitante se procederá a denegar la solicitud de la patente comunicándose por escrito al solicitante, con expresión de los motivos y fundamentos de la resolución.

ARTICULO 30. – Aprobados todos los requisitos que correspondan, la Administración Nacional de Patentes procederá a extender el título.

ARTICULO 31. – La concesión de la patente se hará sin perjuicio de tercero con mejor derecho que el solicitante y sin garantía del Estado en cuanto a la utilidad del objeto sobre el que recae.

ARTICULO 32. – El anuncio de la concesión de la Patente de Invención se publicará en el Boletín que editará la Administración Nacional de Patentes. El aviso deberá incluir las menciones siguientes:

- a) El número de la patente concedida;
- b) La clase o clases en que se haya incluido la patente;
- c) El nombre y apellido, o la denominación social, y la nacionalidad del solicitante y, en su caso, del inventor, así como su domicilio;
- d) El resumen de la invención y de las reivindicaciones;
- e) La referencia al boletín en que se hubiere hecho pública la solicitud de patente y, en su caso, las modificaciones introducidas en sus reivindicaciones;
- f) La fecha de la solicitud y de la concesión, y
- g) El plazo por el que se otorgue.

ARTICULO 33. – Sólo podrán permitirse cambios en el texto del título de una patente para corregir errores materiales o de forma.

ARTICULO 34. – Las patentes de invención otorgadas serán de público conocimiento y se extenderá copia de la documentación a quien la solicite, previo pago de los aranceles que se establezcan.

CAPITULO IV: DURACION Y EFECTOS DE LAS PATENTES

ARTICULO 35. – La patente tiene una duración de veinte (20) años improrrogables, contados a partir de la fecha de presentación de la solicitud.

ARTICULO 36. – El derecho que confiere una patente no producirá efecto alguno contra:

a) Un tercero que, en el ámbito privado o académico y con fines no comerciales, realice actividades de investigación científica o tecnológica puramente experimentales, de ensayo o de enseñanza, y para ello fabrique o utilice un producto o use un proceso igual al patentado;

b) La preparación de medicamentos realizada en forma habitual por profesionales habilitados y por unidad en ejecución de una receta médica, ni a los actos relativos a los medicamentos así preparados;

c) Cualquier persona que adquiera, use, importe o de cualquier modo comercialice el producto patentado u obtenido por el proceso patentado, una vez que dicho producto hubiera sido puesto lícitamente en el comercio de cualquier país;

d) El empleo de invenciones patentadas en nuestro país a bordo de vehículos extranjeros, terrestres, marítimos o aéreos que accidental o temporariamente circulen en jurisdicción de la República Argentina, si son empleados exclusivamente para las necesidades de los mismos.

ARTICULO 37. – El titular de una patente no tendrá derecho a impedir que, quienes de buena fe y con anterioridad a la fecha de la solicitud de la patente hubieran explotado o efectuado inversiones significativas para producir el objeto de la patente en el país, puedan continuar con dicha explotación.

Convenio N°130/75: Convención Colectiva de Trabajo

CAPITULO I

PARTES INTERVINIENTES:

Art. 1º.- Son partes intervinientes en esta Convención Colectiva de Trabajo, la Confederación General de Empleados de Comercio de la República Argentina; Asociación de Industriales Ceramistas; Cámara Argentina de Comercio; Cámara Argentina de Agentes de Bienes Raíces; Cámara Argentina de Compañías Financieras; Cámara Argentina de Empresas Vendedoras de Terrenos; Cámara de Comerciantes Mayoristas; Cámara Argentina de Máquinas de Oficina Comerciales y Afines; Cámara Argentina de Consignatarios de Ganado; Cámara Argentina de la Propiedad Horizontal; Cámara Argentina de Sociedades de Crédito para Consumo; Centro de Consignatarios de Productos del País; Colegio de Graduados en Ciencias Económicas; Comisión Coordinadora Patronal de Actividades Mercantiles; Confederación del Comercio de la República Argentina, Coninagro; Federación Argentina de Cooperativas Agrarias; Federación Argentina de Comerciantes en Artefactos para el Hogar y Afines; Federación Argentina de Cooperativas de Créditos Limitada; Perfumistas Detallistas Asociados; Unión de Cooperativas Agrícolas Algodoneras; Unión Propietarios de Fiambrerías, Queserías y Rotiserías de la Capital.

CAPITULO II

Art. 2º.- Este convenio será de aplicación a todos los trabajadores que desempeñen como empleados u obreros en cualquiera de las ramas del comercio o en actividades civiles con fines de lucro o como administrativos en explotaciones industriales en general, o que tengan boca de expendio de los productos que elaboran, y en las agropecuarias, todos los que son

representados por la Confederación General de Empleados de Comercio y sus filiales en todo el País.

Este convenio será asimismo aplicable a los empleados de la Confederación General de Empleados de Comercio de la República Argentina, y sus filiales, de los Institutos y Organismos que integren la citada Confederación y los ocupados por las entidades gremiales empresarias cuyas actividades estén encuadradas en el mismo.

A sus efectos y a título ilustrativo, se enuncia a que actividades, en especial, será de aplicación, indicándose que esta enumeración no importa excluir a los no individualizados que estén comprendidos en la formulación inicial:

a) Establecimientos donde en forma habitual y por su actividad específica se comercializan los siguientes productos: Avícola; Artefactos del Hogar; Automotores; Materiales de Construcción; Materiales de Hierro; Máquinas de Oficina; Máquinas de Coser; Artículos para Deportes; Artículos de Fantasías; Comestibles y Bebidas; Paños y Casimires; Artículos de Electricidad; Lanas e Hilados; Plantas; Flores; Productos Lácteos; Productos de Granja; Productos Regionales; Repuestos y/o Accesorios para Automotores; Maderas; Venta de Artículos en Peluquerías y Casas de Peinados; Pelucas; Pastas Frescas; Cuadros y Marcos; Maquinarias Agrícolas y sus implementos; Neumáticos; Artículos de Caucho; Helados; Vidrios; Cristales y Espejos;

b) Los establecimientos que se individualicen con la denominación de Entidades Financieras calificadas por la Ley de Entidades Financieras (t.o.); (Cajas de Créditos, Compañías Financieras, Sociedades de Crédito para consumo); Cigarrerías, Librerías, Bazares, Jugueterías; Fruterías, Verdulerías; Ferreterías; Pinturerías; Mueblerías; Sombrererías; Camiserías; Supermercados; Autoservicios; Casas de Música; Bombonerías; Panaderías

y Confiterías (venta al público); Sanitarios; Tintorerías; Papelerías; Zapaterías; Marroquinerías; Talabarterías; Disquerías; Pajarerías; Carnicerías; Semillerías; Bicileterías; Rotiserías; Fiambrerías; Tiendas; Sastrerías; Boutiques; Mercerías; Casas de Regalos; Joyerías; Relojerías; Casas de Cambio; Inmobiliarias; Concesionarias de Automotores; Corralones de Materiales; Casas de Remate; Institutos de Belleza; Perfumerías; Santerías; Estaciones de Servicio; Casas de Electrónica; Televisión; Grabadores y/o Sistemas de Sonido; Empresas que suministran personal a otras empresas y dicho personal; Ópticas;

c) actividades afectadas a: Fraccionamiento de Productos Químicos; Ventas de Terrenos; Financieras y de Crédito; Consignatarios de Hacienda, Cereales y/o Frutos del País, Empaques de Frutas; Remates-Feria; Asesoramiento técnico de Seguros; Comisionistas de Bolsa; Mercado de Valores; Transporte (personal administrativo); Extracción de Arena; Transporte de Cemento Portland; Institutos o Casas de Información de Créditos; Agencias de Negocios; Mercados de Concentración de Frutas y Verduras; Agencias de Lotería, de Quiniela y/o Prode; Agencias de Viaje y Turismo; Casas Fotocopistas y/o que ejecuten copias a máquina; Editoriales, Exportación de Cereales; Empresas Fotográficas y Casas de Fotografías.

Todo el personal que realiza tareas de reparación, armados o mantenimiento, dentro de su especialidad en establecimientos comerciales. Envasamiento; fraccionamiento; distribución y carga y descarga de gas y otros combustibles o lubricantes; Caja de Subsidios Familiares para Empleados de Comercio; Obra Social para Empleados de Comercio y Actividades Civiles; Servicios Fúnebres; Seguros de Sepelios; Estudios Jurídicos y/o Contables; Escribanías; Lavaderos de Automóviles; Acopiadores de Cereales y Frutos del país; Estudios de Asesoramientos Impositivos y/o Laboral y/o Previsional; Organizaciones de Venta y Rifas; Compra Venta de Cereales; Hacienda y/o Mercaderías en general; Depósitos

de almacenamiento; Procesamiento electrónico de Datos; Centro de Computación; Empresas de limpieza y desinfección; Cooperativas de Crédito y/o Consumo; Venta de Alfajores; Promoción y/o Degustación; Lavaderos de Ropa; Venta ambulante y/o playa.

Todo ello sin perjuicio del tipo de sociedad que asuma el carácter de la empleadora inclusive las cooperativas.

Art. 3º.- El presente convenio regirá desde el 1º de junio de 1975 hasta el 31 de mayo de 1976.

Capítulo II. - Agrupamientos y categorías profesionales.

Art. 4º.- A los trabajadores a que se refiere esta Convención se les asignará la calificación que corresponda en función de las tareas que realicen y atendiendo a los siguientes agrupamientos:

- 1) Maestranza y servicios;
- 2) Administrativos,
- 3) Auxiliar,
- 4) Auxiliar especializado;
- 5) Ventas.

CAPITULO VIII

Condiciones Generales de Trabajo

Art. 55º.- En los casos en que por razones de horario o circunstancias del trabajo el personal lleve su propia comida, se procurará habilitar lugares en condiciones adecuadas de higiene, confort y aseo destinados a tal fin. Los regímenes de comedores existentes serán mantenidos como en la actualidad.

Art. 56°.- Todo el personal gozará en forma rotativa por la tarde de 15 minutos diarios para la toma de refrigerios. Durante dicho lapso el empleado podrá hacer abandono del establecimiento u optar por tomarlo en la empresa, cuando ésta dispusiera de cafetería, comedor o lugar equivalente instalado. Este intervalo se considerará comprendido dentro de la jornada normal de trabajo.

En ningún caso la presente disposición modificará y/o alterará los usos y costumbres existentes en la materia que sean más beneficiosos al trabajador, pero no se acumularán.

Art. 57°.- No podrá existir dentro del ámbito de esta Convención Colectiva, personal jornalizado permanente.

Art. 58°.- Las empresas facilitarán a sus trabajadores la adquisición de las mercaderías o productos que expendan con una reducción monetaria con respecto a los de venta al público.

Art. 59°.- El empleado preavisado de conformidad a la ley 20.744 que consiguiera una nueva ocupación, podrá retirarse del empleo sin perjuicio del cobro de haberes que se le adeudaren, tiempo de preaviso trabajado, e indemnizaciones correspondientes, debiendo comunicar dicha circunstancia telegráficamente a su empleador.

Art. 60°.- El personal que cumpla funciones de cajero/a, deberá ser provisto en todo momento del cambio necesario, dispondrá de asiento con respaldo, tendrá el tiempo que requiera para sus necesidades fisiológicas y durante esas ocasionales ausencias conservará en su poder las llaves de la caja, la que no podrá ser controlada ni abierta por nadie sin su presencia.

Art. 61°.- El trabajador mantendrá el derecho a continuar percibiendo sus remuneraciones por todo concepto en los casos en que -por razones imputables a la empresa- le fueran canceladas a la misma temporariamente -total o parcialmente- las habilitaciones requeridas para realizar sus actividades. En tales casos el empleador podrá asignarle tareas de categorías y salarios equivalentes a la suya.

Art. 62°.- El trabajador mantendrá el derecho a continuar percibiendo sus remuneraciones por todo concepto en los casos en que -por razones imputables a la empresa- le fueran cancelados al mismo temporariamente las habilitaciones requeridas para realizar sus funciones en la empresa. En tales casos el empleador podrá asignarle tareas de categoría y salarios equivalentes a la suya.

Art. 63°.- No será obligatorio para los trabajadores comprendidos en la presente Convención el uso de saco o chaquetilla durante la temporada estival, cuando las condiciones ambientales del lugar de trabajo así lo justifiquen.

Art. 64°.- Las empresas habilitarán armarios o guardarropas para uso exclusivo de los empleados, los cuales no podrán ser abiertos por aquéllos sin la presencia del empleado/a; salvo cuando la falta de espacio haga totalmente imposible su cumplimiento, circunstancia debidamente comprobada por la autoridad de aplicación.

Art. 65°.- La limpieza de máquinas y/o herramientas deberá practicarse dentro de la jornada normal de trabajo, cuando dicha limpieza sea realizada por el personal que las utiliza.

Ley N° 24.240: Ley de Defensa del Consumidor

TITULO I

NORMAS DE PROTECCION Y DEFENSA DE LOS CONSUMIDORES

CAPITULO I

DISPOSICIONES GENERALES

ARTICULO 1º — Objeto. Consumidor. Equiparación. La presente ley tiene por objeto la defensa del consumidor o usuario, entendiéndose por tal a toda persona física o jurídica que adquiere o utiliza bienes o servicios en forma gratuita u onerosa como destinatario final, en beneficio propio o de su

grupo familiar o social. Queda comprendida la adquisición de derechos en tiempos compartidos, clubes de campo, cementerios privados y figuras afines.

Se considera asimismo consumidor o usuario a quien, sin ser parte de una relación de consumo, como consecuencia o en ocasión de ella adquiere o utiliza bienes o servicios como destinatario final, en beneficio propio o de su grupo familiar o social, y a quien de cualquier manera está expuesto a una relación de consumo.

(Artículo sustituido por art. 1° de la Ley N° 26.361 B.O. 7/4/2008)

ARTICULO 2° — PROVEEDOR.

Es la persona física o jurídica de naturaleza pública o privada, que desarrolla de manera profesional, aun ocasionalmente, actividades de producción, montaje, creación, construcción, transformación, importación, concesión de marca, distribución y comercialización de bienes y servicios, destinados a consumidores o usuarios. Todo proveedor está obligado al cumplimiento de la presente ley.

No están comprendidos en esta ley los servicios de profesionales liberales que requieran para su ejercicio título universitario y matrícula otorgada por colegios profesionales reconocidos oficialmente o autoridad facultada para ello, pero sí la publicidad que se haga de su ofrecimiento. Ante la presentación de denuncias, que no se vincularen con la publicidad de los servicios, presentadas por los usuarios y consumidores, la autoridad de aplicación de esta ley informará al denunciante sobre el ente que controle la respectiva matrícula a los efectos de su tramitación.

(Artículo sustituido por art. 2° de la Ley N° 26.361 B.O. 7/4/2008)

ARTICULO 3° — Relación de consumo. Integración normativa. Preeminencia.

Relación de consumo es el vínculo jurídico entre el proveedor y el consumidor o usuario.

Las disposiciones de esta ley se integran con las normas generales y especiales aplicables a las relaciones de consumo, en particular la Ley N° 25.156 de Defensa de la Competencia y la Ley N° 22.802 de Lealtad Comercial o las que en el futuro las reemplacen. En caso de duda sobre la interpretación de los principios que establece esta ley prevalecerá la más favorable al consumidor.

Las relaciones de consumo se rigen por el régimen establecido en esta ley y sus reglamentaciones sin perjuicio de que el proveedor, por la actividad que desarrolle, esté alcanzado asimismo por otra normativa específica.

(Artículo sustituido por art. 3° de la Ley N° 26.361 B.O. 7/4/2008)

CAPITULO II

INFORMACION AL CONSUMIDOR Y PROTECCION DE SU SALUD

ARTICULO 4° — Información. El proveedor está obligado a suministrar al consumidor en forma cierta, clara y detallada todo lo relacionado con las características esenciales de los bienes y servicios que provee, y las condiciones de su comercialización.

La información debe ser siempre gratuita para el consumidor y proporcionada con claridad necesaria que permita su comprensión.

(Artículo sustituido por art. 4° de la Ley N° 26.361 B.O. 7/4/2008)

ARTICULO 5° — Protección al Consumidor. Las cosas y servicios deben ser suministrados o prestados en forma tal que, utilizados en condiciones previsibles o normales de uso, no presenten peligro alguno para la salud o integridad física de los consumidores o usuarios.

ARTICULO 6º — Cosas y Servicios Riesgosos. Las cosas y servicios, incluidos los servicios públicos domiciliarios, cuya utilización pueda suponer un riesgo para la salud o la integridad física de los consumidores o usuarios, deben comercializarse observando los mecanismos, instrucciones y normas establecidas o razonables para garantizar la seguridad de los mismos.

En tales casos debe entregarse un manual en idioma nacional sobre el uso, la instalación y mantenimiento de la cosa o servicio de que se trate y brindarle adecuado asesoramiento. Igual obligación regirá en todos los casos en que se trate de artículos importados, siendo los sujetos anunciados en el artículo 4 responsables del contenido de la traducción.

CAPITULO III

CONDICIONES DE LA OFERTA Y VENTA

ARTICULO 7º — Oferta. La oferta dirigida a consumidores potenciales indeterminados, obliga a quien la emite durante el tiempo en que se realice, debiendo contener la fecha precisa de comienzo y de finalización, así como también sus modalidades, condiciones o limitaciones.

La revocación de la oferta hecha pública es eficaz una vez que haya sido difundida por medios similares a los empleados para hacerla conocer.

La no efectivización de la oferta será considerada negativa o restricción injustificada de venta, pasible de las sanciones previstas en el artículo 47 de esta ley. *(Ultimo párrafo incorporado por art. 5º de la Ley N° 26.361 B.O. 7/4/2008)*

ARTICULO 8º — Efectos de la Publicidad. Las precisiones formuladas en la publicidad o en anuncios prospectos, circulares u otros

medios de difusión obligan al oferente y se tienen por incluidas en el contrato con el consumidor.

En los casos en que las ofertas de bienes y servicios se realicen mediante el sistema de compras telefónicas, por catálogos o por correos, publicados por cualquier medio de comunicación, deberá figurar el nombre, domicilio y número de CUIT del oferente. *(Párrafo incorporado por el art. 1º de la Ley N° 24.787 B.O. 2/4/1997)*

ARTICULO 8º bis: Trato digno. Prácticas abusivas. Los proveedores deberán garantizar condiciones de atención y trato digno y equitativo a los consumidores y usuarios. Deberán abstenerse de desplegar conductas que coloquen a los consumidores en situaciones vergonzantes, vejatorias o intimidatorias. No podrán ejercer sobre los consumidores extranjeros diferenciación alguna sobre precios, calidades técnicas o comerciales o cualquier otro aspecto relevante sobre los bienes y servicios que comercialice. Cualquier excepción a lo señalado deberá ser autorizada por la autoridad de aplicación en razones de interés general debidamente fundadas.

En los reclamos extrajudiciales de deudas, deberán abstenerse de utilizar cualquier medio que le otorgue la apariencia de reclamo judicial.

Tales conductas, además de las sanciones previstas en la presente ley, podrán ser pasibles de la multa civil establecida en el artículo 52 bis de la presente norma, sin perjuicio de otros resarcimientos que correspondieren al consumidor, siendo ambas penalidades extensivas solidariamente a quien actuare en nombre del proveedor.

(Artículo incorporado por art. 6º de la Ley N° 26.361 B.O. 7/4/2008)

ARTICULO 9º — Cosas Deficientes Usadas o Reconstituidas. Cuando se ofrezcan en forma pública a consumidores potenciales

indeterminados cosas que presenten alguna deficiencia, que sean usadas o reconstituidas debe indicarse la circunstancia en forma precisa y notoria.

ARTICULO 10. — Contenido del documento de venta. En el documento que se extienda por la venta de cosas muebles o inmuebles, sin perjuicio de la información exigida por otras leyes o normas, deberá constar:

- a) La descripción y especificación del bien.
- b) Nombre y domicilio del vendedor.
- c) Nombre y domicilio del fabricante, distribuidor o importador cuando correspondiere.
- d) La mención de las características de la garantía conforme a lo establecido en esta ley.
- e) Plazos y condiciones de entrega.
- f) El precio y condiciones de pago.
- g) Los costos adicionales, especificando precio final a pagar por el adquirente.

La redacción debe ser hecha en idioma castellano, en forma completa, clara y fácilmente legible, sin reenvíos a textos o documentos que no se entreguen previa o simultáneamente. Cuando se incluyan cláusulas adicionales a las aquí indicadas o exigibles en virtud de lo previsto en esta ley, aquellas deberán ser escritas en letra destacada y suscritas por ambas partes.

Deben redactarse tantos ejemplares como partes integren la relación contractual y suscribirse a un solo efecto.

Un ejemplar original debe ser entregado al consumidor.

La reglamentación establecerá modalidades más simples cuando la índole del bien objeto de la contratación así lo determine, siempre que asegure la finalidad perseguida en esta ley.

(Artículo sustituido por art. 7° de la Ley N° 26.361 B.O. 7/4/2008)

ARTICULO 10 bis. — Incumplimiento de la obligación. El incumplimiento de la oferta o del contrato por el proveedor, salvo caso fortuito o fuerza mayor, faculta al consumidor, a su libre elección a:

- a) Exigir el cumplimiento forzado de la obligación, siempre que ello fuera posible;
- b) Aceptar otro producto o prestación de servicio equivalente;
- c) Rescindir el contrato con derecho a la restitución de lo pagado, sin perjuicio de los efectos producidos, considerando la integridad del contrato.

Todo ello sin perjuicio de las acciones de daños y perjuicios que correspondan.

(Artículo incorporado por el art. 2° de la Ley N° 24.787 B.O. 2/4/1997)

ARTICULO 10 ter: Modos de Rescisión. Cuando la contratación de un servicio, incluidos los servicios públicos domiciliarios, haya sido realizada en forma telefónica, electrónica o similar, podrá ser rescindida a elección del consumidor o usuario mediante el mismo medio utilizado en la contratación.

La empresa receptora del pedido de rescisión del servicio deberá enviar sin cargo al domicilio del consumidor o usuario una constancia fehaciente dentro de las SETENTA Y DOS (72) horas posteriores a la recepción del pedido de rescisión. Esta disposición debe ser publicada en la

factura o documento equivalente que la empresa enviare regularmente al domicilio del consumidor o usuario.

(Artículo incorporado por art. 8° de la Ley N° 26.361 B.O. 7/4/2008)

CAPITULO VI

USUARIOS DE SERVICIOS PUBLICOS DOMICILIARIOS

ARTICULO 25. — Constancia escrita. Información al usuario. Las empresas prestadoras de servicios públicos a domicilio deben entregar al usuario constancia escrita de las condiciones de la prestación y de los derechos y obligaciones de ambas partes contratantes. Sin perjuicio de ello, deben mantener tal información a disposición de los usuarios en todas las oficinas de atención al público.

Las empresas prestadoras de servicios públicos domiciliarios deberán colocar en toda facturación que se extienda al usuario y en las oficinas de atención al público carteles con la leyenda: "Usted tiene derecho a reclamar una indemnización si le facturamos sumas o conceptos indebidos o reclamamos el pago de facturas ya abonadas, Ley N° 24.240".

Los servicios públicos domiciliarios con legislación específica y cuya actuación sea controlada por los organismos que ella contempla serán regidos por esas normas y por la presente ley. En caso de duda sobre la normativa aplicable, resultará la más favorable para el consumidor.

Los usuarios de los servicios podrán presentar sus reclamos ante la autoridad instituida por legislación específica o ante la autoridad de aplicación de la presente ley.

(Artículo sustituido por art. 10 de la Ley N° 26.361 B.O. 7/4/2008)

ARTICULO 26. — Reciprocidad en el Trato. Las empresas indicadas en el artículo anterior deben otorgar a los usuarios reciprocidad de

trato, aplicando para los reintegros o devoluciones los mismos criterios que establezcan para los cargos por mora.

ARTICULO 27. — Registro de reclamos. Atención personalizada. Las empresas prestadoras deben habilitar un registro de reclamos donde quedarán asentadas las presentaciones de los usuarios. Los mismos podrán efectuarse por nota, teléfono, fax, correo o correo electrónico, o por otro medio disponible, debiendo extenderse constancia con la identificación del reclamo. Dichos reclamos deben ser satisfechos en plazos perentorios, conforme la reglamentación de la presente ley. Las empresas prestadoras de servicios públicos deberán garantizar la atención personalizada a los usuarios.

(Artículo sustituido por art. 11 de la Ley N° 26.361 B.O. 7/4/2008)

ARTICULO 28. — Seguridad de las Instalaciones. Información. Los usuarios de servicios públicos que se prestan a domicilio y requieren instalaciones específicas, deben ser convenientemente informados sobre las condiciones de seguridad de las instalaciones y de los artefactos.

ARTICULO 29. — Instrumentos y Unidades de Medición. La autoridad competente queda facultada para intervenir en la verificación del buen funcionamiento de los instrumentos de medición de energía, combustibles, comunicaciones, agua potable o cualquier otro similar, cuando existan dudas sobre las lecturas efectuadas por las empresas prestadoras de los respectivos servicios.

Tanto los instrumentos como las unidades de medición, deberán ser los reconocidos y legalmente autorizados. Las empresas prestatarias garantizarán a los usuarios el control individual de los consumos. Las facturas deberán ser entregadas al usuario con no menos de diez (10) días de anticipación a la fecha de su vencimiento.

ARTICULO 30. — Interrupción de la Prestación del Servicio. Cuando la prestación del servicio público domiciliario se interrumpa o sufra alteraciones, se presume que es por causa imputable a la empresa prestadora. Efectuado el reclamo por el usuario, la empresa dispone de un plazo máximo de treinta (30) días para demostrar que la interrupción o alteración no le es imputable. En caso contrario, la empresa deberá reintegrar el importe total del servicio no prestado dentro del plazo establecido precedentemente. Esta disposición no es aplicable cuando el valor del servicio no prestado sea deducido de la factura correspondiente. El usuario puede interponer el reclamo desde la interrupción o alteración del servicio y hasta los quince (15) días posteriores al vencimiento de la factura.

ARTICULO 30 bis. — Las constancias que las empresas prestatarias de servicios públicos, entreguen a sus usuarios para el cobro de los servicios prestados, deberán expresar si existen períodos u otras deudas pendientes, en su caso fechas, concepto e intereses si correspondiera, todo ello escrito en forma clara y con caracteres destacados. En caso que no existan deudas pendientes se expresará: "no existen deudas pendientes".

La falta de esta manifestación hace presumir que el usuario se encuentra al día con sus pagos y que no mantiene deudas con la prestataria.

En caso que existan deudas y a los efectos del pago, los conceptos reclamados deben facturarse por documento separado, con el detalle consignado en este artículo.

Los entes residuales de las empresas estatales que prestaban anteriormente el servicio deberán notificar en forma fehaciente a las actuales prestatarias el detalle de las deudas que registren los usuarios, dentro de los ciento veinte (120) días contados a partir de la sanción de la presente.

Para el supuesto que algún ente que sea titular del derecho, no comunicare al actual prestatario del servicio, el detalle de la deuda dentro del

plazo fijado, quedará condonada la totalidad de la deuda que pudiera existir, con anterioridad a la privatización.

(Artículo incorporado por el art. 4º de la Ley N° 24.787 B.O. 2/4/1997. Párrafos cuarto y quinto de este último artículo, observados por el Decreto Nacional N° 270/97 B.O 2/4/1997)

ARTICULO 31. — Cuando una empresa de servicio público domiciliario con variaciones regulares estacionales facture en un período consumos que exceden en un SETENTA Y CINCO POR CIENTO (75%) el promedio de los consumos correspondientes al mismo período de los DOS (2) años anteriores se presume que existe error en la facturación.

Para el caso de servicios de consumos no estacionales se tomará en cuenta el consumo promedio de los últimos DOCE (12) meses anteriores a la facturación. En ambos casos, el usuario abonará únicamente el valor de dicho consumo promedio.

En los casos en que un prestador de servicios públicos facturase sumas o conceptos indebidos o reclamare el pago de facturas ya abonadas el usuario podrá presentar reclamo, abonando únicamente los conceptos no reclamados.

El prestador dispondrá de un plazo de TREINTA (30) días a partir del reclamo del usuario para acreditar en forma fehaciente que el consumo facturado fue efectivamente realizado.

Si el usuario no considerara satisfecho su reclamo o el prestador no le contestara en los plazos indicados, podrá requerir la intervención del organismo de control correspondiente dentro de los TREINTA (30) días contados a partir de la respuesta del prestador o de la fecha de vencimiento del plazo para contestar, si éste no hubiera respondido.

En los casos en que el reclamo fuera resuelto a favor del usuario y si éste hubiera abonado un importe mayor al que finalmente se determine, el prestador deberá reintegrarle la diferencia correspondiente con más los mismos intereses que el prestador cobra por mora, calculados desde la fecha de pago hasta la efectiva devolución, e indemnizará al usuario con un crédito equivalente al VEINTICINCO POR CIENTO (25%) del importe cobrado o reclamado indebidamente. La devolución y/o indemnización se hará efectiva en la factura inmediata siguiente.

Si el reclamo fuera resuelto a favor del prestador éste tendrá derecho a reclamar el pago de la diferencia adeudada con más los intereses que cobra por mora, calculados desde la fecha de vencimiento de la factura reclamada hasta la fecha de efectivo pago.

La tasa de interés por mora en facturas de servicios públicos no podrá exceder en más del CINCUENTA POR CIENTO (50%) la tasa pasiva para depósitos a TREINTA (30) días del Banco de la Nación Argentina, correspondiente al último día del mes anterior a la efectivización del pago.

La relación entre el prestador de servicios públicos y el usuario tendrá como base la integración normativa dispuesta en los artículos 3º y 25 de la presente ley.

Las facultades conferidas al usuario en este artículo se conceden sin perjuicio de las previsiones del artículo 50 del presente cuerpo legal.

(Artículo sustituido por art. 12 de la Ley N° 26.361 B.O. 7/4/2008)

Artículo del Diario La Nación Online

El e-commerce suma cada vez más millones y oportunidades

Las proyecciones prevén que trepará a US\$ 3900 millones en 2016

Por **Luján Scarpinelli** | LA NACION

Su dinámica parece ajena a los altibajos de la economía doméstica. El comercio electrónico va para arriba: la expectativa este año es elevar la facturación por encima del 40% de la registrada en 2012. Las ventas por Internet crecen, sumando cada vez más hilos a la telaraña de ofertas.

La consultora internacional Forrester Research proyecta que el caudal las transacciones duplicará la cifra actual hacia 2016. En números, prevé un incremento desde los US\$ 1900 millones hasta los US\$ 3900 millones, a un ritmo superior que Brasil y México.

Los pronósticos animaron al público de la industria, reunido el miércoles pasado en la 7° edición *dele-commerce* day, impulsado por el Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico y la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE).

ZiaWigder, VP y directora de Research de Forrester, ubicó al país en una región expansiva, pero con un amplio trecho por delante. "El mercado de América latina crece increíblemente rápido, pero aún se encuentra en una etapa temprana de desarrollo. El crecimiento real todavía está por venir", señaló a LA NACION. Aún en países más avanzados, como en los Estados Unidos, el porcentaje de las ventas por la Web "es pequeña en relación a la oportunidad".

A la luz de las posibilidades, Wigder vislumbró el potencial del mercado argentino en una clase media que suma cada vez más nuevos consumidores a la Red. "Hay un interés en comprar *online* y una oferta por parte de los *retailers*; las dos cosas que se necesitan para un mercado exitoso", indicó. Del lado de los usuarios, identificó una ventaja: "Los consumidores argentinos están habituados a Internet; están cómodos *online*, se ve, por ejemplo, en su actividad en las redes sociales. No son recién llegados, como cuando se desarrolló el comercio electrónico en otros países".

Todo contribuye a generar un marco de confianza que opera al momento de cargar los datos de la tarjeta y hacer transacciones. "Primero empiezan comprando básicos y luego otro tipo de productos, como indumentaria. Toman confianza y luego, hay preocupaciones acerca de que el producto llegue, que lo haga en buen estado y rápido, o si le quedará bien? Esa es la parte que lleva más tiempo", explicó Widger.

Del lado de la oferta, identifica una oportunidad para desarrollos locales, ya que hay muchos jugadores internacionales, presentes en países como Brasil o México, que no llegan al país por las restricciones existentes.

LOS QUE LLEVAN LA DELANTERA

¿Qué compran los argentinos por Internet? Según Forrester, la venta de tickets concentra la mayor cantidad de operaciones. "La ubicación de esta categoría es natural. Un ticket es algo que se transfiere *online* muy sencillamente. No hay preocupaciones por el *touch and feel* de un ticket, a diferencia de un sweater", analizó la especialista. Las siguientes en el ranking, computadoras y periféricos, y electrónica de consumo, "son rubros típicos de un mercado en un estadio de desarrollo temprano". Sin embargo, la nómina incluye al rubro indumentaria entre los que generan más negocios. Widger destacó la peculiaridad: "Está creciendo en el país, pese a ser algo más visto en mercados avanzados, por ejemplo, es entre 15 y 20% del comercio *online* en los Estados Unidos, y también es muy grande en Reino Unido o China". También las ventas de alimentos muestran una suma en el país. Pero el comercio de productos de belleza se aceleró como ninguno. Y es, junto con indumentaria, la que Widger ubicó en primera línea entre las oportunidades para hacer negocios. "Los márgenes son mayores, pero habrá que tener más paciencia para que despeguen. La venta de productos de tecnología es más competitiva y con márgenes acotados", concluyó..

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

A. Generales:

CHIAVENATO, Idalberto: Administración de Recursos Humanos, trad. Por Pilar Mascarí Sacristán y María del Carmen Hano Rosa, Editorial Mc Graw Hill, 8ª Edición (2007).

CHIAVENATO, Idalberto: Comportamiento Organizacional, Editorial Thomson.

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary: Marketing Versión Latinoamericana, Editorial Pearson Prentice Hall, 11ª Edición.

MORCILLO ORTEGA, Patricio, BUENO CAMPOS, Eduardo, SALMADOR SANCHEZ, María Paz: Dirección Estratégica, Editorial Pirámide, (España 2006).

OSTENGO, Héctor C.: El Sistema de Información Contable, Ediciones Universidad Católica de Santiago del Estero, (Santiago del Estero, 1998).

SORIA, Julio Marcelo: Tesis Doctoral: Proceso estratégico empresarial basado en un modelo de cultura de innovación - Una

aplicación al sector turístico-hotelerero de la región Norte de Argentina, (Madrid, 2009).

B. Especiales:

MORCILLO ORTEGA, Patricio: Cultura e Innovación empresarial, Editorial Thomson, (España, 2007).

RIES, Eric: El método Lean Startup, Deusto SA Ediciones, (EEUU, 2011).

C. Otras Publicaciones:

a) Apuntes de Clases:

QUINTEROS, Juan: Curso: Evaluación y Formulación de Proyectos, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, Apuntes de clases, (Tucumán 2013).

SORIA, Julio Marcelo: Curso: Teoría de la Organización, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, Apuntes de clases, (Tucumán 2013).

COMPUTACIÓN: Cuadernillo de lecturas, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (Tucumán, 2012).

b) Diarios y Revistas:

SCARPINELLI, Luján: El e-commerce suma cada vez más millones y oportunidades, en "Diario La Nación", (Buenos Aires, 2013).

c) Leyes y Convenios:

Ley de Sociedades Comerciales, N° 19.550, (t.o. 1972).

Ley de Patentes de Invención y Modelos de Utilidad,
N° 24.481, (t.o. 1995).

Ley de Defensa del Consumidor, N°24.240, (t.o. 1993)

Convención Colectiva de Trabajo, N°130/75.

d) Datos de Internet:

Consultas en Internet: www.infoleg.mecon.gov.ar,
(Octubre 2013).

Consultas en Internet: www.wikipedia.org, (Octubre
2013).

Consultas en Internet: www.cace.org.ar, (Octubre
2013).

Consultas en Internet:
[blogs.20minutos.es/yaestaellistoquetodolosabe/el-origen-de-los-
supermercados](http://blogs.20minutos.es/yaestaellistoquetodolosabe/el-origen-de-los-supermercados), (Octubre 2013).

Consultas en Internet:
<http://closecity.files.wordpress.com/2009/11/historia4.pdf>,
(Octubre 2013).

Consultas en Internet: www.afip.gob.ar, (Octubre
2013).

Consultas en Internet:
<https://sites.google.com/site/quinterosnet/>, (Octubre 2013).

ÍNDICE

	Pág.
Prólogo	1
Introducción	3

CAPITULO I INTRODUCCIÓN AL M-COMMERCE

1.- ¿Qué es el <i>E-commerce</i> ?	7
2.- ¿Qué es el <i>M-commerce</i> ?	8
3.- <i>E-commerce</i> en la Argentina	9
4.- ¿Qué es lo que llamamos <i>Startup</i>	11
5.- ¿Qué es el Producto Mínimo Viable	12
6.- Piensa grande, empieza pequeño	14

CAPITULO II UN POCO DE HISTORIA

1.- Historia del Supermercado	16
2.- Negocio de Supermercadismo Online en Argentina	20
3.- Modelo de negocio en el mundo: <i>Online Grocery Shopping</i>	21
4.- Perfil del consumidor en el mundo	22
5.- Perfil del consumidor en la Argentina	25
6.- <i>E-commerce</i> y <i>M-commerce</i> en el mundo	28
7.- Nuestro modelo de negocio: una propuesta innovadora	30

CAPITULO III
ESTUDIO DE MERCADO

1.- Definición del Producto o Servicio.....	31
2.- Mercado Proveedor.....	33
3.- Mercado Consumidor.....	33
4.- Análisis de Precios.....	34
5.- Mercado Distribuidor.....	35

CAPITULO IV
ESTUDIO TECNICO Y ORGANIZACIONAL

1.- Proceso Productivo.....	36
2.- Maquinarias y Equipos, y Edificios e instalaciones.....	37
3.- Estructura Organizacional y Organigrama.....	38
4.- Competencia en el mercado.....	40
5.- Marketing y Publicidad.....	41

CAPITULO V
ESTUDIO LEGAL

1.- Organización Jurídica.....	44
2.- Restricciones Legales, Impuestos, e Incentivos.....	47
3.- Patentes.....	48

CAPITULO VI
ESTUDIO ECONOMICO

1.- Inversión en Activo Fijo y en Activo de Trabajo.....	50
2.- Ingresos y Egresos del Primer Año.....	52
3.- Flujo de Fondos.....	59

Conclusión.....	68
Apéndice.....	71
Anexo.....	83
Índice Bibliográfico.....	130
Índice.....	133