



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS

TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN

“Proyecto SELKMAN en Bariloche - Estudio Financiero”

Autor: Giuliano Fassano

Tutor: Raúl Gabriel Pérez

Córdoba

2021



Proyecto SELKMAN en Bariloche - Estudio Financiero por Giuliano Fassano se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

Agradecimientos

Quiero agradecer especialmente a:

Mi familia por su apoyo incondicional, acompañándome siempre, en cada paso dado y enseñándome que con esfuerzo todo es posible.

A mis amigos que me apoyaron y me dieron el impulso necesario para continuar adelante.

A mis amigos y compañeros del MBA que fueron una de las mejores cosas de estos dos años de cursado.

A Raúl Perez, mi tutor de la tesis, por sus consejos y predisposición.

A los profesores y a la escuela de graduados, que siempre entendieron las dificultades por la que pasamos y nos apoyaron cien por ciento en el camino transitado.

Índice De Contenidos

Primera Parte: Presentación	7
I. Objeto de estudio	7
II. Límites o alcance del trabajo	7
III. Objetivos	7
IV. Marco Teórico	8
V. Metodología	8
VI. Ejes temáticos	9
Segunda Parte: Desarrollo del Proyecto	11
Capítulo 1: Introducción	11
Capítulo 2: Servicios	12
2.1 Concepto de servicios en la actualidad	12
2.2 Mercado de servicios	12
2.3 Desafíos	13
2.4 Elementos estratégicos	14
Capítulo 3: Análisis de la Industria	18
3.1 Fuerzas Competitivas de Porter	18
3.2 Análisis PEST	19
3.3 Análisis VRIO	20
Capítulo 4: Modelo de Negocios	21
4.1 Concepto de modelo de negocios	21
Capítulo 5: Viabilidades de un proyecto	30
5.1 Viabilidad Comercial o de Mercado	30
5.2 Viabilidad Técnica	32
5.3 Viabilidad Legal	34
5.4 Viabilidad Financiera	34
Capítulo 6: Posicionamiento en mercados competitivos	36
Capítulo 7: Estudio de Campo	38
7.1. Agencia de alquiler de autos/Vehículos sin chofer/RentACar	38
7.2. Contexto histórico	38

7.3. Tipos de alquileres	39
7.4. Situación en el Mundo y en Argentina	39
7.5. Análisis de la industria	40
Del análisis PEST realizado se puede concluir lo siguiente:	40
Análisis de fuerzas competitivas de Porter	42
7.6. Propuesta de valor	44
7.6.1. Análisis VRIO	47
7.7. Análisis de Viabilidades	49
7.7.1. Investigación de Mercado de Bariloche	49
7.7.1.1. Análisis del Mercado Consumidor	50
7.7.1.2. Análisis de la Competencia	52
7.7.2. Análisis Legal	53
7.7.3. Análisis Técnico	54
7.7.4. Armado de los flujos de fondos	56
7.7.5. Resultados Finales.	60
7.7.6. Consideraciones adicionales a tener en cuenta	61
7.7.7. Variaciones	61
Capítulo 8: Conclusiones	64
Tercera Parte: Referencias Bibliográficas	65
Cuarta Parte: Anexos	66
Anexo 1 - Encuesta Realizada - Fin: Conocer clientes.	66
Anexo 2 - Estudio de competencias.	69
Anexo 3 - Comparativa de las inversiones	72
Anexo 4 - Ventas (cantidades y precio)	74
Anexo 5 - Inversiones	75
Anexo 6 - Costos/Insumos de funcionamiento	77
Anexo 7 - Mano de obra	77
Anexo 8 - Capital de trabajo - Activos de trabajo	78
Anexo 9 - Fuentes de financiamiento	79
Anexo 10 - Planilla de costos	81
Anexo 11 - Estado de Resultados	82
Anexo 12 - Fuentes y usos de Fondos	83

Anexo 13 - TIR	84
Anexo 14 - Resumen	85
Anexo 15 - Crédito	86

Índice de Gráficos

Gráfico N°1. Lienzo de Modelo de Negocios	22
Gráfico N°2. Lienzo de Propuesta de Valor	22
Gráfico N°3. Fórmula del VAN	35
Gráfico N°4. Estrategias básicas de posicionamiento de Servicios	36
Gráfico N°5. Prioridad de Compra (Escala 1 = Mínima - 5 = Máxima)	40
Gráfico N°6. Lienzo de modelo de negocios (1ra Parte)	46
Gráfico N°6. Lienzo de modelo de negocios (2ra Parte)	47
Gráfico N°7. Total de Plazas ocupadas en Bariloche	49
Gráfico N°8. Total de Plazas ocupadas en Bariloche por estación	49
Gráfico N°9. Cantidad de viajeros y noches	50
Gráfico N°10. Organización del viaje	50
Gráfico N°11. Ubicación de la competencia	52
Gráfico N°12. Matriz de la competencia	53

Índice de Tablas

Tabla N°1. Implicaciones para el marketing de diferencias comunes entre servicios y bienes	13
Tabla N°2. Competencias Centrales	48
Tabla N°3. Impuestos alcanzados	57
Tabla N°4. Resultados finales	60
Tabla N°5. Resultados variando precio	61
Tabla N°6. Resultados variando cantidad	62
Tabla N°7. Resultados variando costos	62
Tabla N°8. Resultados variando inversiones	62

Primera Parte: Presentación

Resumen

Actualmente el cuidado y acercamiento a lugares naturales ya es tendencia y esto se refleja en sectores como el turismo, donde a nivel mundial se busca vacacionar en lugares llamativos en cuanto a paisajes y oportunidades de conectarse y disfrutar de los mismos.

Dentro de lo que es el servicio de rent a car, se ve un crecimiento en lugares con este tipo de condiciones, pero la adaptación del servicio no alcanza a cubrir las expectativas de los clientes, quienes buscan no solo disfrutar del auto, sino de la naturaleza en sí misma.

Es por ello que SELKMAN desea expandirse hacia la localidad de Bariloche con una nueva estrategia en mente, ofrecer vehículos totalmente equipados para que las personas disfruten de la naturaleza en su máximo esplendor y el fin de este trabajo es detallar qué es lo que necesita financieramente para conseguirlo.

El resultado final es un estudio detallado de los ingresos esperados para el proyecto, para lo cual se debió estudiar el mercado, necesidades del negocio, de los clientes y de la competencia.

I. Objeto de estudio

El objeto de estudio, como bien hace referencia el apartado anterior, es la factibilidad de realizar inversión en una rentadora de automóviles en la localidad de San Carlos de Bariloche, de ahora en adelante, Bariloche.

II. Límites o alcance del trabajo

El límite de trabajo se torna a un proyecto de inversión nuevo, de una agencia de renta de automóviles a ubicar en Bariloche. El alcance específico será brindarle a los inversores la tranquilidad de realizar el proyecto, gracias a un estudio de viabilidad, mercado, clientes y posible estrategia a seguir, que finalice en un estudio financiero y sus posibles escenarios.

III. Objetivos

Objetivo General

El objetivo principal del presente trabajo será el de otorgar a los inversores un estudio detallado de viabilidad y factibilidades de comenzar el proyecto de renta de automóviles en la localidad de Bariloche, para que puedan tomar la decisión de dicha inversión, con la mayor información posible y disminuyendo al máximo la incertidumbre.

Objetivos Particulares

- Investigación detallada de la localidad de Bariloche y su mercado potencial.
- Estudio de viabilidad y capacidad financiera.
- Conocer al cliente y un inicio de propuesta de valor que le dará ventaja competitiva.
- Análisis financiero y de escenarios respecto a los futuros posibles y el recupero de la inversión.

IV. Marco Teórico

El siguiente trabajo se basa en el siguiente marco teórico como la base metodológica y de desarrollo:

- *Marketing de Servicios*. Christopher Lovelock y Jochen Wirtz, 6ta edición.
- *Generación de Modelos de Negocio*. Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, 2011.
- *Diseñando la propuesta de valor*. Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Gregory Bernarda y Alan Smith
- *Preparación y evaluación de proyectos de inversión*. Nassir Sapag Chain Reinaldo Sapag Chain, 5ta Edición
- *Emprendiendo. Herramientas para emprendedores en formación*. Secretaría Pyme y Desarrollo emprendedor
- *Ser competitivo*. Michael E. Porter
- *Análisis VRIO*. Jay Barney

V. Metodología

Para el desarrollo del presente trabajo y poder brindar información detallada a los inversores de la factibilidad del proyecto de renta de automóviles se realizará un estudio de mercado en base a un simplificado modelo de negocios según metodologías de Alexander

Osterwalder e Yves Pigneur, a efectos de representar el modelo de negocio, donde se buscará determinar el Qué, el Para quién y el Cómo; que permitirán entender a qué costos y conceptos tomar como importantes a la hora de aplicar la metodología desarrollada por Nassir Sapag Chain y Reinaldo Sapag Chain, en su libro “Preparación y evaluación de proyectos” mediante el estudio de viabilidades, para llegar al tan esperado estudio financiero de flujos de fondos.

VI. Ejes temáticos

El temario trabajado para desarrollar la propuesta y perseguir los objetivos de este trabajo de aplicación, serán los siguientes:

Capítulo 1: Introducción

Capítulo 2: Servicios

Concepto de servicios. Se explican los ocho elementos estratégicos del marketing de servicios y se exploran los desafíos de los mismos.

Capítulo 3: Análisis de la Industria

Se realizará un estudio de la industria, a través de las 5 fuerzas competitivas de Porter, un análisis PEST y un análisis VRIO.

Capítulo 4: Modelo de Negocios y Propuesta de valor

Se describe lo que es modelo de negocios, sus componentes básicos, los diferentes aspectos, ventajas, desventajas y se desarrollan los 9 bloques propuestos.

Capítulo 5: Viabilidades de un proyecto

Se detallan las distintas viabilidades que serán: viabilidad comercial y de mercados, viabilidad técnica, viabilidad legal, viabilidad organizacional, viabilidad ambiental y se suma la viabilidad en salud.

Capítulo 6: Posicionamiento en mercados competitivos

Se conceptualiza “estrategia” y explican las estrategias básicas de posicionamientos de servicios.

Capítulo 7: Estudio de Campo

Se comienza desarrollando el modelo de negocios y su propuesta de valor, que serán la base para comenzar con una investigación del mercado, clientes potenciales y en análisis de viabilidad; y de ser factible el proyecto, se presentan estrategias acordes.

Capítulo 8: Conclusiones

Donde se detallarán los puntos más importantes obtenidos durante el trabajo y emitiré una opinión objetiva de la factibilidad de realizar el proyecto.

Capítulo 9: Referencias

Capítulo 10: Anexos

Segunda Parte: Desarrollo del Proyecto

Capítulo 1: Introducción

El estudio financiero de un proyecto en marcha, de ampliación o nuevo es un factor fundamental para el éxito del mismo.

Su estudio, gracias a ver detalladamente lo que se necesita numéricamente, facilita anticiparse proactivamente a las diversas situaciones futuras a las que se puede enfrentar el mismo y es una herramienta super efectiva para ordenarlo, saber cuáles serán los pasos a seguir y donde surgirán aspectos que no se tuvieron en cuenta en otros estudios y es por ello que debe hacerse previamente a tomar cualquier decisión.

El presente trabajo busca dar cuenta del estudio financiero de una empresa que incorporará sus servicios de Rent a Car en una nueva localidad, con un concepto de servicio que se entiende generará una ventaja competitiva para ganar mercado rápidamente.

Las fuentes de motivación derivan de una oportunidad nunca antes vista frente a la apertura del turismo luego de pasar una pandemia a nivel mundial, donde las personas buscarán algo que ya se venía observando: Conectarse con la naturaleza a niveles mucho más amplios.

Capítulo 2: Servicios

2.1 Concepto de servicios en la actualidad

Christopher Lovelock y Evert Gummesson, en su Libro *Marketing de Servicios*, 6ta edición, afirman que, los servicios implican un tipo de arrendamiento. Los clientes de servicios obtienen beneficios al alquilar el derecho de utilizar un objeto físico, al contratar el trabajo y la pericia de algún empleado, o al pagar por tener acceso a instalaciones y redes. El valor se crea cuando los clientes se benefician al obtener las experiencias y soluciones deseadas.

Podemos identificar cinco categorías generales dentro del esquema de la no propiedad: A) Servicios de bienes arrendados; B) Arrendamiento de espacios y lugares definidos; C) Arrendamiento de mano de obra y pericia; D) Acceso a ambientes físicos compartidos; E) Sistemas y redes: acceso y uso.

Llegado a este punto, llegan a la conclusión de que se puede **definir a los servicios** como actividades económicas que se ofrecen de una parte a otra, las cuales generalmente utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener los resultados deseados en los propios receptores, en objetos o en otros bienes de los que los compradores son responsables. Donde, a cambio de su dinero, tiempo y esfuerzo, los clientes de servicios esperan obtener valor al acceder a bienes, trabajo, habilidades profesionales, instalaciones, redes y sistemas; sin embargo, por lo general no adquieren la propiedad de cualquiera de los elementos físicos involucrados.

2.2 Mercado de servicios

La importancia del estudio de los servicios, radica en su crecimiento exponencial en todo el mundo, sea en países desarrollados como en desarrollo. Actualmente, representan más del 60% del PBI¹, estando presente en todas las grandes economías, generando la mayoría de los empleos nuevos y se espera que continúe siendo así en el futuro.

¹ "Anexo: Países por PIB según composición del sector - Wikipedia, la ..."
https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Pa%C3%ADses_por_PIB_seg%C3%BAn_composici%C3%B3n_del_sector.
Fecha de acceso 27 abr.. 2021. (Información de año 2017 - La implicancia de los servicios sólo fue en aumento).

Dentro de los mercados de servicios, la competencia no sólo se limita a empresas que ofrecen lo mismo, sino que se extiende a diferentes formas de satisfacer necesidades con mucha mayor magnitud al mercado de productos, lo que fomenta la innovación constante.

2.3 Desafíos

El sector de servicios y el de manufactura se diferencian en muchas cuestiones, una de ellas es el sector de administración de marketing. En la Tabla N°1 se enumeran ciertas diferencias comunes entre los servicios y los bienes y las diferencias en su gestión.

Tabla N°1. Implicaciones para el marketing de diferencias comunes entre servicios y bienes

Características	Implicaciones	Tareas relacionadas con el marketing
La mayor parte de los productos de servicios no se pueden inventariar.	La capacidad productiva de un servicio es inventariable, lo que significa que, de no utilizarse, es tiempo ocioso. Es decir, se traduce, en la mayoría de las veces, en pérdidas.	La mejor opción es entender la demanda, los tiempos de alta y baja. Además, adaptar la capacidad productiva junto a otros sectores de la empresa.
Los elementos intangibles dominan la creación de valor.	Al no ser palpables con los sentidos hasta recibirlo, es muy difícil dar a conocer la satisfacción que tendrá el cliente. Lo que dificulta diferenciarse y convencer al cliente.	Buscar tangibilizar los servicios. Mostrar clientes que ya utilizaron los servicios y lograron satisfacer sus necesidades. Utilizar metáforas concretas e imágenes vivas en la publicidad.
Es difícil visualizar y comprender los servicios.	Los clientes perciben mayor riesgo e incertidumbre, porque es difícil visualizar la experiencia antes de la compra.	Educar a los clientes para que tomen buenas decisiones, explicándoles que deben buscar, documentando el desempeño y ofreciendo garantías.
Posibilidad de que los clientes participen en la coproducción.	A diferencia de los bienes, los clientes interactúan continuamente en la creación de servicios, lo cual es peligroso ya que pueden (sin buscarlo) estropear procesos	Desarrollar un equipo, instalaciones y sistemas que se adapten a diferentes situaciones. Entender que tipo de personas serán los clientes y

	pre armados, bajando la calidad del mismo.	entrenarlos; ofrecerles apoyo.
El factor tiempo suele adquirir mayor importancia.	Los servicios al ser un producto que no se puede almacenar, tiene un tiempo de entrega más largo y puede provocar disgusto en clientes que aprecian mucho su tiempo.	Encontrar maneras de acortar este tiempo es de vital importancia competitiva.
Las personas pueden formar parte de la experiencia de servicio.	La experiencia del cliente no se acota al producto entregado, todo el proceso como también quienes lo brindan (personal) influyen en la experiencia del cliente.	Buscar motivación de los empleados como también saberlos elegir hará mejorar el servicio entregado. Dirigirse a los clientes correctos en los momentos apropiados, moldear su comportamiento.
Las entradas y salidas operativas tienden a ser mucho más visibles.	La calidad del servicio entregado se conoce con su uso por parte del cliente y es más difícil hacer un control previo como con un producto tangible. Perfeccionar el mismo para que no sea defectuoso es clave para mantener el negocio.	Establecer estándares de calidad, lograr mayor sencillez y buscar pruebas de falla intermedias, así como instituir buenos procesos son actividades claves.
La distribución puede llevarse a cabo a través de canales no físicos.	Los servicios basados en información pueden entregarse a través de canales electrónicos como: Internet o telecomunicaciones por voz. Si bien no es el caso del rent a car, es importante saberlo.	Crear sitios web seguros y fáciles de usar.

Fuente: elaboración propia en base al libro: Marketing de Servicios de Christopher Lovelock y Jochen Wirtz.

2.4 Elementos estratégicos

Continuando con la bibliografía Christopher Lovelock y Jochen Wirtz en su libro *Marketing de Servicios*, mencionan ocho elementos conocidos como las 8 Ps del Marketing de Servicios que representan los ingredientes necesarios para crear estrategias viables, que cubran de manera

rentable las necesidades de los clientes en un mercado competitivo. Se los considera como las ocho palancas estratégicas del marketing de servicios y se detallan a continuación:

- Elementos del producto

Los productos de servicio constituyen el núcleo de la estrategia de marketing de una empresa. La planeación de la mezcla de marketing se inicia con la creación de un concepto de servicio que ofrezca valor a los clientes meta y que, satisfaga mejor sus necesidades que las alternativas de la competencia. El esfuerzo por convertir este concepto en realidad implica el diseño de un grupo de elementos diferentes, pero mutuamente reforzadores. Los productos de servicios consisten en un bien fundamental, que responde a una necesidad primaria del cliente, y en un conjunto de elementos del servicio complementario, que ayudan al cliente a utilizar el producto fundamental de manera eficaz y agregan valor por medio de mejoras bien aceptadas.

- Lugar y Tiempo

La entrega de elementos de productos a los clientes implica decisiones sobre dónde, cuándo y cómo debe entregarse. El cómo puede incluir el uso de canales físicos o electrónicos (o ambos); además puede realizarse de forma directa a usuarios finales o a través de organizaciones intermedias. La rapidez, la comodidad del lugar y el momento, se han convertido en factores importantes de la entrega eficaz de un servicio.

- Precio y otros costos para el Usuario

Las empresas de servicios deben entender —y tratar de disminuir— costos onerosos que los clientes deben pagar para utilizar el servicio. Estos desembolsos incluyen tanto costos monetarios adicionales (como los gastos para viajar a un lugar de servicio) cómo no monetarios (pérdida de tiempo, un esfuerzo mental y físico indeseable y, la exposición a experiencias sensoriales negativas). Es decir que no sólo deben fijar precios que los clientes meta estén dispuestos y puedan pagar, si bien es una de las variables importantes a la hora de obtener resultados.

- Promoción y Educación

En el marketing de servicios, gran parte de la comunicación es educativa en esencia, especialmente para los clientes nuevos. Los proveedores necesitan enseñarles a esos clientes los beneficios, dónde y cuándo obtenerlo y cómo participar en los procesos de servicio para obtener los mejores resultados.

Los componentes fundamentales ante esto son tres: proporcionar la información y consejos necesarios, persuadirlos de los méritos de una marca y animarlos a actuar en momentos específicos.

Las comunicaciones se pueden transmitir a través de individuos (como los vendedores o, el personal que tiene contacto con el cliente), sitios web, pantallas en equipo de autoservicio y a través de diversos medios publicitarios.

Las actividades promocionales, que pueden incluir un incentivo económico, generalmente están diseñadas para estimular pruebas de compra inmediatas o para fomentar el consumo, cuando la demanda es baja.

- Proceso

La manera en la que una empresa hace su trabajo —los procesos subyacentes— es tan importante como lo que hace, por ello requiere el diseño y la implementación de procesos eficaces.

- Entorno Físico

La apariencia del proveedor es evidencia tangible de la calidad del servicio de una empresa. Las empresas de servicios deben manejar la evidencia física con cuidado, porque ejerce un fuerte impacto en la impresión que reciben los clientes. La primera impresión es muy importante en estos casos.

- Personal

Muchos servicios siempre requerirán de una interacción directa entre los clientes y el personal de contacto. La naturaleza de estas interacciones influye de manera importante en la

forma en que los clientes perciben a la empresa y a la marca. Se debe dedicar un esfuerzo importante al reclutamiento, capacitación y motivación de los empleados.

- Productividad y Calidad

La productividad es esencial para cualquier estrategia de reducción de costos. La calidad, la cual debe definirse desde la perspectiva del cliente, es esencial para la diferenciación del producto y para fomentar la satisfacción y lealtad del consumidor.

Es probable que las estrategias con los mayores beneficios potenciales sean aquellas que buscan mejorar productividad y calidad de manera simultánea.

Capítulo 3: Análisis de la Industria

Para realizar una evaluación correcta de la situación financiera de un nuevo proyecto, debemos conocer cómo se desempeña el sector en el que se encontrará inmerso, determinando su competencia y el sector, para conocer cuáles serán sus estrategias y entender los costos relacionados a las mismas.

3.1 Fuerzas Competitivas de Porter

Michael Porter en su libro *Ser Competitivo*, divide la competitividad de una industria en 5 fuerzas que se describen a continuación:

- El Riesgo por el nuevo ingreso de potenciales competidores: Hace referencia al riesgo que existe de que nuevos competidores ingresen a la industria. Los competidores actuales tienen que hacer lo posible para disminuir el riesgo en la mayor medida posible. Un alto riesgo, es una amenaza para la industria actual y por consiguiente hace que la industria sea poco interesante, disminuyendo los ingresos futuros esperables. La mayor variable es el costo de ingreso y la posición de los líderes del producto en cuestión.
- El Grado de Rivalidad entre Compañías Establecidas dentro de una Industria: Cuando en una industria la rivalidad es débil, quienes se encuentran dentro pueden mejorar utilidades fácilmente aumentando precios o disminuyendo la calidad. Mientras la misma va aumentando, las posibilidades de generarla por dichos medios decrecen y deben buscar otras estrategias para obtener ganancias y aumentar su participación en el mercado.
- El Poder de Negociación de los Compradores: Los compradores se pueden considerar una amenaza competitiva cuando obligan a bajar precios o cuando demandan mayor calidad y mejor servicio. De manera alternativa, los compradores débiles suministran a la compañía la oportunidad de aumentar los precios y obtener mayores rendimientos.
- El Poder de Negociación de los Proveedores: Los proveedores pueden considerarse una amenaza cuando están en capacidad de imponer el precio que una compañía debe pagar por el insumo o de reducir la calidad de los bienes suministrados, disminuyendo en consecuencia la rentabilidad de la misma. De manera alternativa, los suministradores

débiles proporcionan a la empresa la oportunidad de hacer bajar los precios y exigir mayor calidad.

- La Amenaza de los Productos Sustitutos: Esta fuerza se refiere a los productos de industrias que satisfacen similares necesidades del consumidor como los del medio analizado. La existencia de sustitutos cercanos representa una fuerte amenaza competitiva, limita el precio que una organización puede cobrar y su rentabilidad. Sin embargo, si los productos de una organización tienen unos cuantos sustitutos cercanos, es decir, si éstos son una débil fuerza competitiva, entonces, mientras las demás condiciones permanezcan constantes, la firma tiene la oportunidad de aumentar los precios y obtener utilidades adicionales.

3.2 Análisis PEST

Se trata de un análisis de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos de la industria y es un análisis de mucho uso por lo sencillo que es realizarlo y la información que brinda ante la necesidad de ingresar a un nuevo mercado y poder evaluar distintos escenarios financieros para el mismo. El Dr. en ciencias empresariales Juan Martín² detalla cada una de las variables como:

1. Variables políticas. Son los aspectos gubernamentales que inciden de forma directa en la empresa. Aquí entran las políticas impositivas o de incentivos empresariales en determinados sectores, regulaciones sobre empleo, el fomento del comercio exterior, la estabilidad gubernamental.
2. Variables económicas. Se deben investigar los escenarios económicos actuales y futuros y las políticas económicas.
3. Variables sociales. Los factores a tener en cuenta son la evolución demográfica, la movilidad social y cambios en el estilo de vida. También el nivel educativo y otros patrones culturales.

² "▷ Análisis PEST o PESTEL - Todo lo que necesitas saber." 15 may. 2017, <https://www.cerem.pe/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>. Se consultó el 12 ago. 2021.

4. Variables tecnológicas. Principalmente observar hacia dónde se dirige la industria actual y las nuevas innovaciones que pueden modificar el “status quo” actual.

3.3 Análisis VRIO³

Sus siglas se refieren a los términos Valor – Rareza – Imitabilidad – Organización. La misma, intenta posicionar a la empresa dentro del sector al que se dirige, para entender de qué modo lograr ventajas competitivas y mejorar su participación en el mercado.

La idea de VRIO es encontrar el recurso/capacidad que tenga el mayor potencial para convertirse en su ventaja sostenible. Su estrategia puede enfocarse en desarrollar estas ventajas.

Siendo en el caso de estudio, una herramienta muy importante a la hora de entender el mercado para conocer futuros posibles ingresos.

³ "Marco de Análisis VRIO para la Planificación ... - BSC Designer." <https://bscdesigner.com/es/analisis-vrio.htm>. Se consultó el 12 ago. 2021.

Capítulo 4: Modelo de Negocios

El presente capítulo se basa en libros de Osterwalder como se hará referencia en cada caso.

4.1 Concepto de modelo de negocios

Un negocio está compuesto por diferentes elementos y sus relaciones, lo que permite ganar dinero. Un modelo de negocios lo que busca es expresarlos y definirlos conceptualmente, darles una entidad para que sean tenidos en cuenta y den una guía de desarrollo del negocio.

Básicamente describe el valor que una compañía ofrece, la arquitectura y su red de socios que utiliza para crear, promocionar y entregar ese valor y sus relaciones, con el fin de generar un flujo de ingresos rentable. (OSTERWALDER, 2004).

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

Osterwalder (2004), identifica cuatro pilares fundamentales que constituyen puntos esenciales en el modelo de negocio de una empresa:

1. **Producto:** responde al qué (negocio, productos y propuesta de valor a ofrecer). Es decir, que productos y servicios se ofrecerán. Pero también hace referencia a la manera en la que se diferenciará de sus competidores. Se encuentra compuesto por el elemento Propuesta de Valor.
2. **Cliente:** responde sobre quién será consumidor objetivo, la forma de ofrecerle los productos o servicios y la idea sólida de construir una sólida relación con ellos. Se elige el segmento objetivo, los canales de contacto con los mismos y el tipo de relación que la compañía quiere establecer con ellos. En síntesis, es el área que describe cómo y a quién quiere entregar la empresa su propuesta de valor.
3. **Infraestructura:** responde a cómo funcionará la logística de la empresa, con quién lo hará y qué tipo de redes empresariales requerirá. Se explica qué se necesita para ofrecer la propuesta de valor y mantener la interfaz con el cliente. En otras palabras, especifica capacidades y recursos, propietarios y proveedores, quién realiza cada actividad y cómo se relacionan entre ellas.

4. **Aspectos Financieros:** responde al flujo de ingreso-egreso del modelo, cuáles son los costos de la estructura y la forma de sustentabilidad del modelo de negocio. Atraviesa transversalmente al modelo, ya que es y será influenciado por todo lo anterior, es decir, es el resultado de la configuración de los demás elementos del modelo de negocio. Determinarán la lógica de ganancia o pérdida de la empresa y, por lo tanto, su capacidad para sobrevivir.

Gráfico N°1. Lienzo de modelo de negocios



Fuente: Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). Generación de Modelos de Negocio.

Las áreas desarrolladas anteriormente son subdivididas por Osterwalder en su libro *Diseñando la Propuesta de Valor (2015)* en nueve pilares interrelacionados que conciben y expresan el modelo de negocios:

- I. **Propuesta de Valor:** Es el conjunto de productos y servicios, que serán dedicados a un segmento del mercado y buscarán crear valor (satisfacer necesidades) para el mismo. Su finalidad es solucionar problemas o satisfacer una

Gráfico N°2. Lienzo de propuesta de valor



Fuente: Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2015). Diseñando la propuesta de valor

necesidad de dicho segmento. La idea es conseguir una ventaja competitiva en este elemento, que será el factor por el cual los clientes elegirán dicha empresa sobre otras. Ser una novedad, mejorar los rendimientos, la personalización, el diseño, la creación de estatus, el precio, la reducción de riesgos, etc. son algunas de las formas de crear dicha ventaja competitiva y generar mejor valor que la competencia.

Si podemos descomponer la propuesta de valor y la describimos detalladamente, será sencillo observar dónde nos encontramos respecto a la competencia, donde se debe hacer foco para innovar y la forma de conseguir que los clientes nos elijan.

Es clave entender que la propuesta de valor está dirigida al cliente y debe partir de él y no nacer por sí misma. Sin clientes que se interesen por la propuesta de valor, no queda otra que el fracaso.

Por ello, Osterwalder profundiza estos 2 módulos del modelo de negocio creando el “Lienzo de la propuesta de valor” el cuál se divide en: el **Perfil del Cliente**, con el cual se clarifica el entendimiento del cliente al describir las características de un grupo de personas, el **Mapa de Valor**, que describe como se pretende crear valor para ese determinado segmento de clientes y el **Encaje**, el tercer elemento del modelo, que se logra cuando ambas partes coinciden.

A. **Perfil del cliente:**

El perfil de cliente describe un segmento de cliente de una manera más estructurada y detallada. Descompone al cliente de la siguiente forma:

- **Trabajos:** lo que desea resolver, es decir, sus problemas a solucionar o necesidades a satisfacer; dividiéndolos en 3 elementos posibles a resolver y otros que servirán de apoyo:
 - Funcionales: son los que el cliente desea realizar o terminar una tarea específica.
 - Sociales: describen cómo quieren que los perciban los demás.
 - Personales/Emocionales: buscan alcanzar un estado emocional específico.

- De Apoyo: aquellos que realizan los clientes en un contexto relacionado con la adquisición y el consumo de valor.

- **Alegrías:** describen los resultados que quieren conseguir los clientes o, los beneficios concretos que buscan. Entre ellas se destacan:
 - Necesarias: aquellas sin las cuáles no funciona la solución.
 - Esperadas: aquellas relativamente básicas que esperamos de la solución, aunque podrían funcionar sin ellas.
 - Deseadas: van más allá de lo esperado de una solución, pero que nos encantaría que exista.
 - Inesperadas: van más allá de las expectativas y deseos de los clientes.

- **Frustraciones:** relacionados con los trabajos y experiencias de los clientes, se pueden explicar dividiéndolos en:
 - Características, problemas y resultados no deseados: funcionales (puede ocurrir que una solución no funcione, o no funcione bien), sociales (quedó mal haciendo esto), o secundarias (es un fastidio ir a la tienda a comprar) y también pueden conllevar sensaciones no deseadas.
 - Obstáculos: impiden a los clientes empezar un trabajo o, los hace ir más lentos.
 - -Riesgos: lo que podría salir mal y tener importantes consecuencias negativas.

B. **Mapa de Valor:**

El mapa de valor describe detalladamente las características de una propuesta de valor específica. Divide la misma en productos y servicios, creadores de alegrías y aliviadores de frustraciones; haciendo referencia directamente al perfil del cliente que se describe en el punto anterior.

- **Productos y servicios:** describe detalladamente todos los productos y servicios alrededor de la cual se construye la propuesta de valor, sin hacer diferencia entre tangibles, intangibles, digitales, financieros, etc. Lo importante es entender que no todos los clientes son iguales, por lo tanto los productos tampoco. Se debe elegir adecuadamente el “mundo” de clientes que tendrá un producto-servicio específico.
- **Creadores de alegrías:** la idea es detallar cómo se producirán los resultados y beneficios que los clientes esperan y desean cómo también con los que se buscará sorprender.
- **Aliviadores de frustraciones:** la idea es explicar cómo los productos y servicios mejorarán las frustraciones del cliente, es decir, cómo reducirán o eliminarán cosas que les molestan antes, durante o después de resolver un trabajo o las que les impiden resolverlo.

II. Segmentos de Mercado: Cómo su nombre lo indica, es la segmentación de los clientes para definir quienes serán el objetivo de la organización. Los clientes se pueden segmentar tomando en cuenta si sus necesidades demandan y justifican una oferta diferente o se requieren distintos canales de distribución para llegar a ellos o buscan un tipo de relación diferente o el índice de rentabilidad difiere y pagan por distintos aspectos de la oferta, siempre y cuando dicha diferenciación sea rentable.

Es importante una segmentación efectiva porque permite a la empresa dirigir recursos a aquellos clientes que se encuentran más atraídos por su propuesta de valor.

III. Canales: La idea es definir de qué forma se comunicará, distribuirá y venderán los productos y servicios. Es el contacto entre la empresa y los clientes y, entre otras, explicará la forma de dar a conocer a los clientes los productos y servicios, ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor, permitir que los clientes compren los productos y servicios, etc. Los canales de distribución permiten entregar valor a los clientes.

Se pueden utilizar canales propios, de socios comerciales o ambos a la vez. A su vez pueden ser directos (equipo de venta o por internet); o indirectos, a través de intermediarios (revendedores) o socios comerciales, por ejemplo: la distribución al por mayor, la venta al por menor o sitios web de socios.

"El truco consiste en encontrar el equilibrio adecuado entre los diversos tipos de canales para integrarlos de forma que el cliente disfrute de una experiencia extraordinaria y los ingresos aumenten lo máximo posible." (Osterwalder y Pigneur, 2011).

IV. Relación con Clientes: se refiere a cómo llegar a los clientes y cómo interactuar con ellos. Este elemento, en definitiva, describe la relación de la empresa con el segmento de mercado objetivo.

Las empresas deben analizar los datos de los clientes que según el punto II se quieren atraer y adquirir, definiendo si son rentables y si vale la pena realizar los esfuerzos de retención, para luego, definir los diferentes mecanismos a utilizar para crear y mantener la relación con dichos clientes y aprovechar su valor.

V. Actividades Claves: Son las acciones más importantes que realiza la empresa para concebir su negocio y alcanzar sus metas.

Sin las mismas no se podría crear u ofrecer una propuesta de valor, ni llegar a los mercados o establecer relaciones con los clientes para percibir ingresos.

Dichas actividades dependen estrictamente del modelo de negocios al que se refieran, pero se pueden dividir en algunas de las siguientes categorías:

- Producción: diseño, fabricación y entrega de un producto. Ésta es la actividad clave predominante en los modelos de negocio de empresas de fabricación.
- Resolución de Problemas: se podría asociar a la innovación o atención personalizada e implica la búsqueda de soluciones nuevas a problemas individuales de cada cliente.
- Plataforma-Red: actividades presentes en modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave.

VI. Recursos Claves: Cada modelo requiere recursos claves diferentes, que pueden ser de su propiedad, alquilados o simplemente prestados por socios.

Los mismos se pueden clasificar en tangibles, intangibles; humanos y económicos. Si bien es una división general, se podrían incluir en los siguientes:

- Recursos Físicos: son todos los bienes tangibles, los cuales generalmente son registrados en los balances, como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, etc.
- Recursos Intelectuales: Incluye marcas, reputación, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes. Dichos elementos, si bien son difíciles de valorar económicamente (intangibles), cada vez están tomando mayor fuerza a la hora de armar un modelo de negocios.
- Recursos Humanos: son las personas que la empresa requiere para crear valor con los recursos mencionados anteriormente. Dependiendo del modelo las personas pueden ser más importantes que en otros, pero en todos se requiere este recurso. En la mayoría de los modelos los recursos humanos son vitales y los más importantes dentro de los recursos.
- Recursos Económicos: garantías dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, que algunos modelos de negocios requieren para funcionar.

VII. Asociaciones Claves: actualmente las empresas tienen como estrategias esenciales para la rentabilidad y continuidad de su negocio a las asociaciones y alianzas con otras, que pueden o no tener sus mismos objetivos. Estas alianzas pueden optimizar el modelo de negocio, reducir su riesgo o simplemente aportar recursos.

“Una asociación es un acuerdo de cooperación voluntaria conformada por 2 o más empresas independientes con el objetivo de realizar un proyecto o una actividad específica en forma conjunta coordinando los recursos y actividades necesarias” (Osterwalder, 2004).

Las motivaciones, para establecer asociaciones pueden ser:

- Economía de escala: tiene como objetivo optimizar la asignación de recursos y actividades
- Reducción de riesgos e incertidumbre: en un entorno tan competitivo, estas asociaciones pueden servir para reducir riesgos.
- Obtener determinados recursos y actividades: muchas veces hay recursos que son imposibles de conseguir para una empresa por sí misma. Cuando esto ocurre, generalmente la idea de asociarse y obtenerlos junto a otras es una opción válida y sumamente importante.

VIII. Fuentes de Ingresos: explica cómo la empresa obtendrá dinero desde su mercado objetivo por ofrecerles su propuesta de valor (productos y servicios).

Existen diferentes fuentes de ingresos cómo así existen diferentes formas de fijación de precios. Ambas describen cómo es la corriente de dinero obtenida por la empresa como contraprestación de la propuesta de valor.

IX. Estructura de costos: en contrapartida al elemento anterior, son todos los costos en que se incurre para poder crear, comercializar y entregar la propuesta de valor a los clientes. Se refiere a todos los gastos monetarios incurridos por la empresa, pudiendo detallar una lista general de los mismos:

- Fijos: estos costos no varían en función del volumen de bienes o servicios producidos.
- Variables: los costos varían en proporción directa al volumen de bienes o servicios producidos.
- Economías de escala: se refiere a las ventajas de costos que se obtienen a medida que crece la producción.
- Economías de campo: se refiere a las ventajas de costos que obtiene una empresa a medida que amplía su ámbito de actuación.

La estructura de costos varía de un modelo a otro, sin embargo, es posible distinguir dos extremos:

- Según costos: lo que se busca es reducir los costos al mínimo posible, controlando la misma lo máximo posible mediante su creación y posterior control, y de esta forma ofrecer una propuesta de valor a un bajo precio.
- Según valor: son los que generalmente ofrecen servicios diferenciados o premium. La prioridad se centra en la creación de valor, por lo cual los costos no son un factor determinante ya que el cliente estará dispuesto a pagar más por dicha propuesta.

Capítulo 5: Viabilidades de un proyecto

El capítulo se desarrollará en base al libro “Preparación y evaluación de proyectos” de un muy querido profesor de la Maestría, el Dr. Nassir Sapag Chain.

5.1 Viabilidad Comercial o de Mercado

Al estudiar el mercado de un proyecto es preciso reconocer los agentes que, con su actuación, tendrán algún grado de influencia sobre las decisiones que se tomarán al definir su estrategia comercial.

Para una correcta formulación y preparación del proyecto, deben considerarse tres estudios del mercado: el del proveedor, el del competidor y el del consumidor. Cada uno de estos tres mercados deberá ser estudiado detenidamente para recopilar información financiera necesaria para su futura evaluación, a la vez que para definir las características del propio proyecto en virtud de las oportunidades que se detecten en ese mercado.

5.1.2. Mercado del Consumidor

Se propone realizar el estudio en tres partes:

- a) Análisis histórico: pretende lograr dos objetivos específicos: primero, reunir información de carácter estadístico que pueda servir. El segundo objetivo del análisis histórico es evaluar el resultado de algunas decisiones tomadas por otros agentes del mercado, para identificar los efectos positivos o negativos que se lograron.
- b) Análisis de la situación vigente: es importante, porque es la base de cualquier predicción.
- c) Análisis de la situación proyectada: es el más importante para evaluar el proyecto. Sin embargo, aquí también es preciso hacer una salvedad: la información histórica y vigente analizada permite proyectar una situación suponiendo el mantenimiento de un orden de cosas que con la sola implementación del proyecto se debería modificar.

La imposibilidad de conocer los gustos, deseos y necesidades de cada individuo que potencialmente puede transformarse en un demandante para el proyecto, hace necesaria la agrupación de éstos de acuerdo con algún criterio lógico.

La agrupación de consumidores de acuerdo con algún comportamiento similar en el acto de compra se denomina segmentación, la cual reconoce que el mercado consumidor está compuesto por individuos con diversidad de ingresos, edad, sexo, clase social, educación y residencia, lo que permite definir alguna estrategia que abarque a los mismos. Por otro lado, cuando el producto del proyecto está dirigido a un mercado personal, la subjetividad implícita en sus actos de compra torna más difícil la definición de la estrategia comercial.

5.1.3. Mercado de la Competencia

Es fundamental por varias razones. La estrategia comercial que se defina para el proyecto no puede ser indiferente a ésta. Es preciso conocer las estrategias que sigue la competencia para aprovechar sus ventajas y evitar sus desventajas; al mismo tiempo, ella se constituye en una buena fuente de información para calcular las posibilidades de captar mercado y también para el cálculo de los costos probables involucrados.

5.1.4. Proveedores

En el mercado de los proveedores se deben estudiar tres aspectos fundamentales: el precio, la disponibilidad y la calidad de los insumos.

El precio de los insumos determinará una parte de los costos del proyecto e influirá en el monto de las inversiones, tanto de activos fijos como de capital operativo. En este sentido, se deberá investigar lo que se denomina concepto ampliado del precio, el cual, además de determinar los valores actuales en que se transan los insumos en el mercado y sus tendencias a futuro, deberá establecer la existencia de condiciones de crédito y las políticas de descuento ofrecidas por los proveedores.

La disponibilidad de los insumos se deduce del estudio de la existencia de capacidad productiva en toda la cadena de abastecimiento y determinará en definitiva el costo al cual podrá adquirirlo el proyecto. Si hay disponibilidad de materias primas, el precio al que se podrá comprar será inferior al que se lograría si no existiese disponibilidad.

La determinación de la calidad de los insumos es un factor fundamental para calcular el costo. Generalmente, se considera el concepto de calidad como sinónimo de bueno. En el estudio

de proyectos, la calidad se asocia con estándares de requerimientos basados en las especificaciones técnicas de los insumos. No se deberá optar por una calidad superior a la requerida, la que aumentará los costos, ni por una inferior, la que atentaría contra el posicionamiento del producto final.

5.2 Viabilidad Técnica

5.2.2. Costos

La estimación de los costos futuros constituye uno de los aspectos centrales, tanto por la importancia de ellos en la determinación de la rentabilidad del proyecto, como así también como herramienta para definir estrategias y decisiones respecto al mismo.

A la hora de estimarlos, hay que diferenciar entre los siguientes tipos de costos:

- Costos futuros: los costos históricos, por haberse producido, no cambiarán la situación a futuro, por lo que no deben ser tomados en cuenta (son irrelevantes)
- Costos de sustitución: deben tenerse en cuenta tanto los que deberán producirse para acompañar la demanda estimada, como aquellos a incurrir para mantener la capacidad instalada.
- Costos pertinentes de producción/servucción o de tercerización: Evaluar alternativas y definir cuál será la mejor opción (tanto cuantitativa como cualitativamente).
- Costos contables: a la hora de realizar un análisis de proyecto se debe tener en cuenta el modelo de lo percibido, pero sin dejar de lado los ahorros producidos por el análisis contable.

5.2.2. Tamaño

a) Equipamiento

Por inversión en equipamiento se entenderán todas las inversiones que permitan la operación normal de la planta de la empresa creada por el proyecto, por ejemplo, maquinaria, herramientas, vehículos, mobiliario y equipos en general. La sistematización de la información se hará mediante balances de equipos particulares.

b) Inversión en Recursos Humanos

El costo de mano de obra constituye uno de los principales ítems de los costos de operación de un proyecto. El estudio del proyecto requiere la identificación y cuantificación del personal que se necesitará en la operación para determinar el costo de remuneraciones por periodo. El cálculo de la remuneración deberá basarse en los precios del mercado laboral vigente y en consideraciones sobre variaciones futuras en los costos de la mano de obra.

La elaboración de un balance de personal permite sistematizar la información referida a la mano de obra y calcular el monto de la remuneración del periodo.

5.2.3. Localización

La selección de la ubicación debe tener en cuenta su carácter definitivo o transitorio y optar por aquella que permita obtener el máximo rendimiento del proyecto. Su objetivo es más general que la ubicación por sí misma; es elegir aquella que permita las mayores ganancias entre las alternativas que se consideran factibles. La selección previa de una macro localización permitirá, mediante un análisis preliminar, reducir el número de soluciones posibles al descartar los sectores geográficos que no respondan a las condiciones requeridas por el proyecto. Sin embargo, debe tenerse presente que el estudio de la micro localización no corregirá los errores en que se pudo haber incurrido en la macro localización.

Factores que influyen en la elección de la localización:

Las alternativas deben compararse en función de las fuerzas típicas de los proyectos, se han elaborado listas de hasta 700 factores, pero lo importante y que se destaca, es reconocer las relevantes para el proyecto específico que se está evaluando. En base a esto, podemos observar que cuando los factores son cuantificables, es fácil realizar el cálculo para elegir el mejor lugar respecto de esa variable. Observando cómo influye cada localización posible a las variables y cuantificando su resultado total, podemos elegir la mejor localización.

Algunos inconvenientes surgen al evaluar factores que no pueden cuantificarse, ante esto, el modelo más sencillo pero efectivo que podemos utilizar es el “Método cuantitativo por puntos”. Dicho método consiste en definir los principales factores determinantes de una

localización, para asignarles valores ponderados de peso relativo, de acuerdo con la importancia que se le atribuye. El peso relativo, sobre la base de una suma igual a 1, depende fuertemente del criterio y la experiencia del evaluador. Al comparar dos o más localizaciones opcionales, se procede a asignar una calificación a cada factor en una localización de acuerdo con una escala predeterminada como, por ejemplo, de 0 a 10. La suma de las calificaciones ponderadas permitirá seleccionar la localización que acumule el mayor puntaje.

5.3 Viabilidad Legal

El auto da mucha importancia a este aspecto, donde explica que *“Ningún proyecto, por muy rentable que sea, podrá llevarse a cabo si no se encuadra en el marco legal de referencia en el que se encuentran incorporadas las disposiciones particulares que establecen lo que legalmente está aceptado por la sociedad, es decir, lo que se manda, prohíbe o permite a su respecto.*

El conocimiento de la legislación aplicable a la actividad económica y comercial resulta fundamental para la preparación eficaz de los proyectos, no sólo por las inferencias económicas que pueden derivarse del análisis jurídico, sino también por la necesidad de conocer las disposiciones legales para incorporar los elementos administrativos, con sus correspondientes costos, y para que posibiliten que el desarrollo del proyecto se desenvuelva fluida y oportunamente.

5.4 Viabilidad Financiera

En el capítulo 15 del libro *Preparación y evaluación de proyectos* de Nassir Sapag Chain detalla varios criterios de evaluación, determinando como principales (y que se usarán en este caso) son el **Valor Actual Neto (VAN)** y la **Tasa Interna de Retorno (TIR)**.

Lo importante antes de realizar su aplicación, es realizar flujos de fondos futuros esperados, teniendo en cuenta los ingresos (mayormente ventas), egresos (costos, gastos, impuestos, etc.), depreciaciones, inversiones (iniciales y durante el período), etc.

Ahora bien, el criterio del **VAN** es expresar en moneda actual la diferencia entre los ingresos y egresos futuros, aceptando aquellos proyectos si la misma es mayor o igual a 0 (cero).

Gráfico N°3. Fórmula del VAN

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

Fuente: capítulo 15 del libro Preparación y evaluación de proyectos de Nassir Sapag Chain

Donde Y_t representa el flujo de ingresos del proyecto, E_t sus egresos e I_0 la inversión inicial en el momento cero de la evaluación. La tasa de descuento se representa mediante i .

Lo importante en esta instancia es aclarar que la tasa de descuento “ i ” va a determinar en estos casos cuál es el rendimiento esperado del proyecto, es decir, lo mínimo que esperarían los socios al realizar la inversión, ya que estiman podrían utilizar esos ingresos para realizar otra inversión con mayores rendimientos.

El criterio de la **TIR** por otro lado lo que busca es igualar todos los ingresos y egresos del proyecto a “0”, es decir, es la tasa de descuento que un inversionista podría esperar si las estimaciones de los flujos fueron correctas. La fórmula de este criterio es igual a la fórmula del VAN igualada a “0” (cero).

La tasa calculada así se compara con la tasa de descuento de la empresa. Si la TIR es igual o mayor que ésta, el proyecto debe aceptarse, y si es menor, debe rechazarse.

La consideración de aceptación de un proyecto cuya TIR es igual a la tasa de descuento se basa en los mismos aspectos que la tasa de aceptación de un proyecto cuyo VAN es cero.

Hay otros criterios de evaluación que el autor detalla y se realizarán sus cálculos en los anexos, pero que no se tomarán en cuenta a la hora de tomar la decisión ya que no son confiables ni relevantes.

Capítulo 6: Posicionamiento en mercados competitivos

Desarrollaremos brevemente este título tomando en consideración el capítulo 7 del libro *Marketing de Servicios* de Christopher Lovelock y Jochen Wirtz, 6ta edición.

La estrategia de posicionamiento se relaciona con la creación, comunicación y mantenimiento de las diferencias distintivas que serán observadas y consideradas valiosas por los clientes con los que la empresa tiene mayores probabilidades de desarrollar una relación de largo plazo. Un posicionamiento exitoso requiere que los gerentes entiendan las preferencias de sus clientes meta, sus conceptos de valor y las características de las ofertas de sus competidores. Los atributos de precio y producto son los dos elementos de las 8 Ps vistas anteriormente, que se asocian más con una estrategia de posicionamiento, aunque los sistemas de entrega, los planes de servicio y los lugares (lugar y tiempo) también son importantes.

Por lo general, es poco realista que la empresa intente atraer a todos los compradores potenciales en un mercado, porque los clientes tienen necesidades, conductas de compra y patrones de consumo diferentes, y con frecuencia son demasiados y están muy dispersos geográficamente. Cada empresa necesita enfocar sus esfuerzos en los clientes a los que puede atender mejor. En términos de marketing, enfocarse significa proporcionar una mezcla de productos relativamente estrecha para un segmento de mercado específico.

Hay dos dimensiones que pueden describir el grado de enfoque de una empresa: el de mercado y el de servicios. El de mercado hace referencia a si la misma se dedica a muchos o pocos mercados, en tanto que el de servicio es si ofrece muchos o pocos servicios.

Gráfico N°4. Estrategias básicas de posicionamiento de Servicios

		AMPLITUD DE LA OFERTA DE SERVICIOS	
		Estrecha	Amplia
NÚMERO DE MERCADOS ATENDIDOS	Muchos	Enfoque de servicios	Sin enfoque (de todo para todos)
	Pocos	Enfoque total (de servicio y de mercado)	Enfoque de mercado

Fuente: Robert Johnston, "Achieving Focus in Service Organizations", 1996.

Una organización con un enfoque total ofrece un rango limitado de servicios (quizás un sólo producto básico) a un segmento de mercado estrecho y específico. Una compañía con un enfoque de mercado se concentra en un segmento de mercado estrecho, pero ofrece una amplia gama de servicios. Las empresas enfocadas en el servicio brindan un rango estrecho de servicios a un mercado muy amplio.

Una razón por la que las empresas con una línea estrecha de productos deciden atender a múltiples segmentos (una estrategia enfocada en el servicio) es la necesidad de crear un portafolio de clientes como protección contra los riesgos. Sin embargo, conforme se añaden nuevos segmentos, la empresa necesita desarrollar experiencia para atender a cada segmento, lo cual requiere de mayor esfuerzo de ventas y de más inversión en la comunicación de marketing, especialmente en los mercados entre negocios. La idea de ofrecer una línea amplia de productos a un segmento meta, estrechamente definido, es atractiva, debido a que ofrece el potencial de venta de múltiples servicios a un solo comprador. Sin embargo, antes de adoptar una estrategia enfocada en el mercado, los gerentes deben asegurarse de que sus empresas poseen la capacidad operativa para hacer un excelente trabajo en la entrega de cada uno de los distintos servicios seleccionados. También necesitan entender las prácticas y preferencias de compra de los clientes. En un contexto entre negocios, al tratar de vender servicios adicionales al mismo usuario, muchas empresas han sufrido una desilusión cuando descubren que las decisiones sobre la compra del nuevo servicio son realizadas por un grupo totalmente diferente dentro de la empresa del cliente.

Capítulo 7: Estudio de Campo

7.1. Agencia de alquiler de autos/Vehículos sin chofer/RentACar

Se denomina a aquella compañía⁴ que ofrece automóviles de alquiler para cortos o largos períodos de tiempo. Sus establecimientos están situados, sobre todo, en las inmediaciones de aeropuertos, estaciones de trenes y autobuses. Se complementan a menudo con un sitio Web permitiendo hacer reservas a través de Internet. Existen también sitios Web, como las agencias de viajes en línea, que comparan precios de las agencias principales de alquiler de coches.

Dichas agencias, como veremos más adelante, cubren las necesidades de dos principales sectores de la economía: el turismo y el sector empresarial.

7.2. Contexto histórico⁵

36 años después del nacimiento de la industria automotriz, surgió en Alemania, específicamente en Hamburgo, la primera compañía de alquiler de autos, llamada Wucherpennig, la cual estaba enfocada en un público de lujo. Esto es obvio, ya que, por ese entonces, sólo las personas con más poder adquisitivo podían acceder a un vehículo, por lo que el negocio de los arriendos de autos, siguió esa misma línea.

Luego, en el año 1916, un empresario de la época llamado Joe Saunders, creó la primera compañía americana de Rent a Car, la cual se masificó rápidamente, surgiendo empresas tales como: Hertz, Thrifty y Europcar, entre otras.

A día de hoy, son miles las empresas dedicadas a esta actividad en el mundo, las cuales se han diversificado en distintos tipos y segmentando el mercado diferente como se observará a continuación.

⁴ "Alquiler de automóviles - Wikipedia, la enciclopedia libre."

https://es.wikipedia.org/wiki/Alquiler_de_autom%C3%B3viles. Se consultó el 14 ago. 2021.

⁵ "Rent a Car: El mundo del arriendo de autos – Ruedas y Lucas." 18 feb. 2021, <https://arriendapp.com/publicaciones>. Se consultó el 14 ago. 2021.

7.3. Tipos de alquileres

Hay 3 tipos de compañías de alquiler de automóviles sumado a un nuevo movimiento que está en auge actualmente y que describiremos a continuación.

El primer grupo son los que poseen su propia flota, realizan una importante inversión inicial, se encargan de todos los gastos y alquilan mediante contratos de arrendamiento los mismos.

El segundo grupo son las llamadas “brokers” y en realidad, son quienes utilizan a las empresas del primer grupo, obteniendo acuerdos y utilizando la flota de ellas. Es decir, son prácticamente un intermediario.

Un tercer grupo son las empresas que realizan alquileres por largos períodos (de 3 a 6 meses como mínimo) pero a un costo menor.

Por último y junto a las nuevas tecnologías e ideas de las “economías colaborativas”, nos encontramos con una nueva forma, altamente competitivas de las tres anteriores; y en relación con el último fenómeno que ha surgido recientemente “las apps”, que en definitiva aplica la misma ideología que los tan comunes “monopatines” que hay actualmente en las grandes ciudades. Básicamente, validando identidad y mediante la geolocalización se pueden obtener autos que se encuentran estacionados para utilizarlos por un tiempo y luego dejarlos.

7.4. Situación en el Mundo y en Argentina

Actualmente, nos encontramos frente a una crisis mundial a causa del virus conocido como Covid-19, y por ello centraremos dicho apartado a los efectos que trae y traerá según estudios.

La pandemia ha provocado, entre otras cosas, un impacto socioeconómico global, a raíz del efecto sanitario de la propia enfermedad y los esfuerzos por controlar su expansión. De acuerdo al Fondo Monetario Internacional, esta crisis está causando la mayor recesión mundial de la historia, con la reducción de la economía mundial del 5%, siendo, según varios economistas, una observación optimista.

En Argentina, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la combinación de estos factores excepcionales llevará a que la economía argentina caiga

un 8,2% en 2020 si la pandemia se controla, y hasta un 10% en caso de que se registre un segundo brote de coronavirus en el país⁶. Esta situación desencadenaría un importante aumento de la pobreza, la cual en el segundo semestre de 2019 afectaba al 53% de los/las niños/as, y podría escalar al 58,6% hacia fines de 2020. Por su parte, la pobreza extrema podría llegar al 16,3% hacia el final de 2020.⁷

7.5. Análisis de la industria

La industria sobre la que se encuentra inmerso SELKMAN, corresponde a Rent a Car o Arriendo de Vehículos, segmento Arriendo de Vehículos Outdoor.

Del análisis PEST realizado se puede concluir lo siguiente:

- Existe un clima político y económico inestable por la incertidumbre existente, por la continuidad de la inflación, el reciente cambio de gobierno, las nuevas leyes que se están discutiendo, lo explicado anteriormente por el Covid-19.

Gráfico N°5. Prioridad de Compra (Escala 1 = Mínima - 5 = Máxima)



Base: 609 casos

Fuente: Encuesta de Consumo y Turismo Post Coronavirus. Singerman y Makón

⁶ Alzúa, M.L y P. Gosis. "Impacto socio-económico del Covid-19 y opciones de política en Argentina", Serie de Documentos de Política Pública N6, Nueva York: PNUD, RBLAC, 2020. (https://www.latinamerica.undp.org/content/rblac/es/home/library/crisis_prevention_and_recovery/social-and-economic-impact-of-covid-19-and-policy-options-in-arg.html)

⁷ UNICEF, "Frente al aumento de la pobreza infantil, UNICEF llama a fortalecer la protección social. Informe en el marco de COVID-19", disponible en línea: <https://www.unicef.org/argentina/comunicados-prensa/Covid19-pobreza-desigualdad-infantil-2020>.

- Desde el punto de vista económico, el futuro no es alentador en cuanto a lo mencionado anteriormente, con aumento en precios de combustibles, crisis económicas, etc. pero lugares turísticos como Bariloche, cuando todo esto pase y teniendo en cuenta lo que se detalla a continuación, no será un problema grave para el negocio. En base al estudio realizado por el Estudio Singerman & Makón, con el apoyo de la plataforma CoLABtur,⁸ que se realizó entre los días 8 y 24 de abril, el mismo *“Se trata de un estudio exploratorio que tiene como objetivo identificar tendencias sobre las expectativas de consumo para la etapa post crisis de la pandemia COVID-19 en Argentina”* en base a dicho estudio, si bien, la crisis de la pandemia generó una caída en sus ingresos económicos y el 24,5% de los casos, la pérdida de ingresos fue superior al 50%; casi un 20% pudo aumentar sus ahorros, producto del ahorro forzoso que genera el aislamiento social y el descenso de los consumos habituales. A partir de ello, en la encuesta donde se consulta *“¿qué porcentaje de sus ahorros estima destinar a la compra de bienes y servicios?”* La respuesta fue que casi el 70% de los encuestados planea destinarlos a la compra de bienes y servicios en los próximos meses. Otro dato de color en base a este estudio, es que Los Viajes y el Turismo se posicionan como la actividad prioritaria dentro de las expectativas de consumo de las personas encuestadas, con los ahorros disponibles, para la etapa posterior a la cuarentena y se reabran los destinos turísticos. Y es que, la cuarentena, enfáticamente, aumenta los deseos de viajar. Pero, no todas son buenas noticias, las variables como el miedo al contagio, la pérdida del poder adquisitivo, los problemas administrativos por pérdida o cancelación de viajes, entre otros, son factores que amenazan el rápido recupero de este mercado. Esto es así, que *“Casi el 55% desearía realizar un Viaje entre 3 y 12 meses una vez reabiertos los destinos. Aunque dos de cada tres encuestados no tendría planeado llevar adelante un viaje en el próximo trimestre, aunque la cuarentena se levantará en una semana”*.

⁸ (n.d.). Consumo y Turismo Post Coronavirus - Estudio Singerman Recuperado el mayo 13, 2020, de <https://singerman-makon.com/consumo-y-turismo-post-coronavirus/>

- Por el lado tecnológico, debemos contemplar la ya nueva forma de alquiler mencionada, la cual, si bien tiene una lógica de ser muy conveniente, legalmente y con la llegada del Covid, por cuestiones obvias, ha disminuido en gran medida la “imagen positiva” que contaba anteriormente.
- La nueva búsqueda por parte de la sociedad respecto a vidas más saludables, menor sedentarismo, mayor conexión con la naturaleza, entre otros, brindan oportunidades a este tipo de actividades. Tanto el gobierno cómo el sector privado y la comunidad no pueden hacer oídos sordos a esta nueva idea, por lo que deben promover este tipo de actividades outdoor.
- El desarrollo tecnológico busca continuamente desarrollar mejoras en la calidad de vida de las personas, lo que se traduce en mayor confort, eficiencia y costos de los vehículos. Así también se crean nuevas aplicaciones y dispositivos que mejoran la conectividad de las personas, lo que se puede aplicar totalmente a las actividades outdoor (como en su momento lo fueron los GPS).
- Por último, debemos tener en cuenta la seguridad, ya que no es fácil realizar este tipo de actividades en países como Argentina, con una seguridad social en decadencia. Por un lado, es importante contar con un seguro ante robos, pero más importante es contar con apoyo del Gobierno y el Municipio donde se llevará a cabo la actividad. Cómo así también asesorar a los clientes de la mejor forma posible ante esto.

Análisis de fuerzas competitivas de Porter

El Riesgo por el nuevo ingreso de potenciales competidores:

Para conocer el riesgo de ingreso debemos conocer las barreras de entrada que existen a la actividad. En nuestro caso, se podría pensar como primera y principal barrera a la inversión que debe realizar. Entre la compra de los vehículos, el alquiler del local, cocheras, etc. Pero luego del análisis (el cuál veremos más adelante) se estima que dicha inversión no excede los USD

70.000, lo que, junto a posibilidades de financiación, hace sumamente posible el ingreso de nuevos competidores si sólo observamos dicha variable.

Esto lleva entonces, a determinar que las principales barreras al ingreso de competidores incluyen la acción de posicionar la marca para poder desarrollar el negocio, realizar actividades asociadas a branding y publicidad para darse a conocer y llegar a los clientes, las alianzas con socios claves, la forma de ofrecer el servicio, etc.

El segmento Arriendo de Vehículos Outdoor, presenta cierta estacionalidad, ya que suele desarrollarse con mayor fuerza en meses estivales. Esto, debido a las condiciones climáticas más estables y al tradicional uso de días de vacaciones en dichos meses. Esto demuestra la importancia de captar clientes extranjeros.

Es por ello, que la amenaza de nuevos competidores es bastante alta, para una empresa nueva como SELKMAN, ya que las barreras de ingreso no son abundantes. Igualmente, cabe aclarar que dicha amenaza irá disminuyendo a medida que SELKMAN se posicione en el mercado.

El Poder de Negociación de los Proveedores:

En este caso, tomaremos como proveedores a los “aliados claves” quienes tendrán un poder mediano tirando a fuerte, ya que dependerá quienes le ofrezcan una mejor retribución por alquilar sus vehículos (comisiones).

El Grado de Rivalidad entre Compañías Establecidas dentro de una Industria:

Cómo observaremos más adelante, la cantidad de competidores es amplia y por lo tanto lo es la rivalidad, mediante fuertes publicidades, competencia de precios, etc.

La Amenaza de los Productos Sustitutos

En cuanto a los productos sustitutos más importantes, y en contra de quienes piensen que son los taxis o remises, podemos observar (ya mencionado anteriormente) a las nuevas opciones de vehículos colaborativos.

Dicha amenaza actualmente es media ya que no se encuentra efectivizada, pero en un futuro muy cercano se entiende que sería lo más amenazante para el negocio, aunque no dejaría de ser una oportunidad.

El Poder de Negociación de los Compradores:

Al existir muchos competidores y peleas por precios, el poder de los clientes es grande en cuanto a elegir a quién contratar; pero los precios están dados y la mayoría realiza contrataciones por internet, sin mucha opción a demandar, sólo a elegir.

Haciendo un resumen del Mercado objetivo, podríamos concluir que la competencia entre las empresas es Media, teniendo en cuenta también que conviven empresas de distintos tamaños (chicas y grandes), con mercado objetivo, formas de relacionarse con los clientes y asociaciones claves con estrategias muy distintas.

Considerando todo lo anterior, se concluye que **No** es un sector atractivo al que ingresar. Sin embargo, entendemos que la propuesta de SELKMAN, específica dentro de un segmento “Outdoor”, al que las empresas actuales no han ingresado específicamente, sumado a su experiencia, sus ideas de asociaciones claves, la estrategia de post venta que dará solución a los requerimientos específicos, acompañando al cliente en su viaje y el agregado de una asesoría y recomendaciones de actividades al aire libre o turísticas, entregando entradas o tickets de descuento (por parte de asociaciones claves) para realizar diferentes actividades, permitirá que SELKMAN tenga Ventajas Competitivas ante esas empresas y por lo tanto sus competidores, que si bien las podrán desarrollar, estas no serán inmediatas, dando tiempo a posicionarse en el mercado y crear barreras propias.

7.6. Propuesta de valor

SELKMAN propone una nueva idea del arriendo de vehículo sin chofer, donde no solo es un auto para ir a conocer lugares, o que te lleve a tal lado, sino que es un auto acondicionado y con todas las prestaciones necesarias para realizar viajes y actividades outdoor (con todo el

equipamiento que ello necesita) de forma segura dentro de la localidad de Bariloche y alrededores.

La idea es explotar la nueva idea “naturalista” de los viajes de relax, donde cada día es más la gente a realizar actividades al aire libre, aprovechando los lugares que tiene la localidad para hacerlo.

Dicha idea lleva en conjunto conseguir ventajas competitivas tanto mediante relaciones fuertes con establecimientos de hospedaje, para que colaborativamente y dando una mayor comisión, obtengan una mayor cantidad de clientes; como con el equipamiento outdoor ofrecido. Brindando un servicio diferencial tanto para el cliente como para quienes trabajan junto a la misma. (Esto se da por la poca profesionalidad de las firmas actuales para con los proveedores de clientes).

Dentro del equipamiento adicional “OutDoor” se incluyen kits de “base” sin costo y equipamiento con costo adicional para aquellas personas que lo necesiten.

Este análisis, que se presenta gráficamente a continuación, nos permite tener en cuenta cuáles serán las variables a tener en cuenta para el armado del flujo de fondos. En cuanto a ingresos, costos y gastos.

Gráfico N°6. Lienzo de modelo de negocios (1ra Parte)



Fuente: Elaboración Propia en base al estudio y necesidad de SELKMAN

7.6.1. Análisis VRIO

La idea de SELKMAN como principal ventaja competitiva a sostener en el tiempo y asociada al servicio de renta de autos es la de posibilidad de equipamiento outdoor junto a convenios con socios claves y descuentos en ingresos a parques importantes de la zona. Es decir que el cliente no sólo se lleva un auto a devolver, se lleva toda una experiencia integral con actividades de su agrado y descuentos a realizar.

Es de esta forma que se ofrece un plus y se crea valor al producto base, lo que genera barreras de entrada al ingreso de nuevos competidores a su vez que permite ir ganando mercado a los actuales.

Lo interesante es la idea de buscar principalidad con socios (con los que sea posible) para elevar la dificultad de imitar dicha estrategia, que no sea fácil para las actuales y las nuevas copiar los mismos.

Otra ventaja competitiva es la de capacitar a quienes hagan entrega de los vehículos, para que puedan asesorar y dar recomendaciones de turismo y actividades al aire libre. Dicha característica no es utilizada en la competencia hoy en día, ya que sólo se dedican a entregar el vehículo en buenas condiciones y nada más. La importancia de ofrecer un buen servicio desde el inicio de la “relación” no sólo permitirá satisfacer mejor las necesidades, sino también establecer la marca SELKMAN como pionera, en una sociedad donde las “5 estrellas” en la calidad de servicio según internet son más importantes que cualquier otra cualidad de la empresa.

Tabla N°2. Competencias Centrales

COMPETENCIAS CENTRALES	Valioso	Raro	Difícil de imitar	Insustituible	Impacto
Vehículos acondicionados para actividades outdoor.	SI	SI	NO	SI	Paridad Competitiva
Producto rent a car incluye convenios con actividades outdoor.	SI	SI	SI	NO	Ventaja Competitiva Sostenida
Asesoría y recomendaciones en turismo y actividades al aire libre.	SI	SI	SI	NO	Ventaja Competitiva Sostenida
Orientación y asistencia al cliente en todo momento.	SI	NO	SI	NO	Ventaja Competitiva Temporal

Fuente: Elaboración Propia en base al estudio y necesidad de SELKMAN

Por otro lado, está la idea de tener soporte por WhatsApp en todo momento, es algo que se utiliza actualmente, por lo que podría ser una característica esencial en la actualidad. La idea de tomarlo como una ventaja competitiva es que será una asistencia bastante personalizada por parte del empleado, que al tener flexibilidad de horarios y pocos autos a cargo, podrá realizar sin inconvenientes.

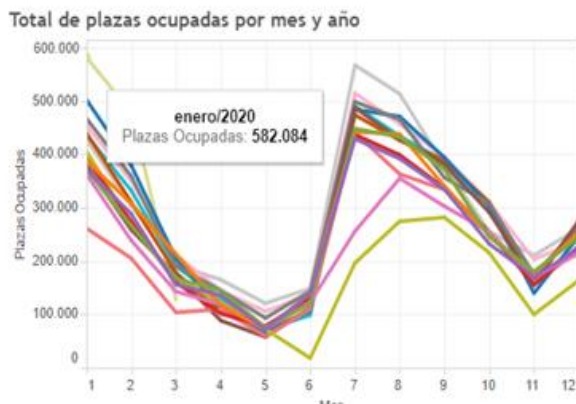
Las competencias mencionadas en su conjunto, integran la idea de un rent a car especializado en outdoor, donde no solo se ofrece el servicio de rent a car normal como todas las demás compañías.

7.7. Análisis de Viabilidades⁹

7.7.1. Investigación de Mercado de Bariloche

La localidad de Bariloche es una de las localidades más turísticas de Argentina, batiendo récords todos los años¹⁰ respecto a la cantidad de gente que recibe para vacacionar y de la cual, las personas que la visitan por vía aérea¹¹ y extranjeros¹², están teniendo un aumento más que proporcional. Dichos datos, sumado

Gráfico N°8. Total de plazas ocupadas en Bariloche

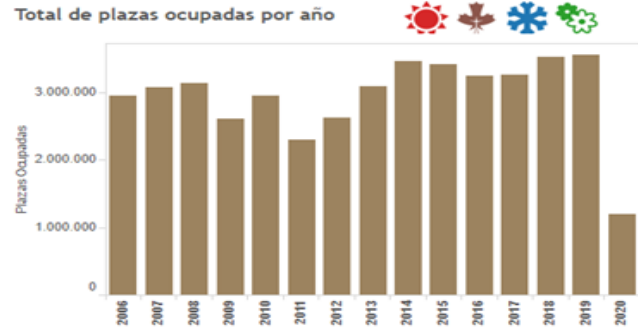


Fuente: Municipalidad de Bariloche en su página

http://www.bariloche.gov.ar/estadisticas_grafico.php?grafico=19

Estimando que la situación tendrá un giro positivo a futuro, las plazas ocupadas de la localidad son muy buenas, siendo (como se ve en el gráfico 2) la temporada alta verano e invierno.

Gráfico N°7. Total de plazas ocupadas en Bariloche



Fuente: Municipalidad de Bariloche en su página

http://www.bariloche.gov.ar/estadisticas_grafico.php?grafico=19

a la extensión y la gran cantidad de lugares con la que cuenta la localidad, la posicionan como la localidad objetivo indiscutida a la hora de evaluar comenzar una agencia de renta de autos en el lugar.

De la página del municipio de Bariloche, obtenemos datos muy interesantes de su sector turístico, como se observa, las plazas ocupadas aumentan año a año, siendo en 2019 de 3.545.682, observando una disminución en lo que va de 2020 obviamente por el desarrollo del contexto actual.

⁹ (n.d.). Municipalidad de Bariloche. Recuperado el junio 5, 2021, de <http://www.bariloche.gov.ar/>

¹⁰ (2019, septiembre 3). Invierno en Bariloche: el turismo volvió a batir un nuevo récord. Recuperado el mayo 13, 2020, de <https://www.anbariloche.com.ar/noticias/2019/09/03/71131-invierno-en-bariloche-el-turismo-volvio-a-batir-un-nuevo-record>

¹¹ (2019, julio 19). Mañana Bariloche recibirá un récord histórico de vuelos - Clarín. Recuperado el mayo 13, 2020, de https://www.clarin.com/sociedad/manana-bariloche-recibira-record-historico-vuelos_0_Ritiv5ylu.html

¹² (2013, junio 21). Récord de visitantes extranjeros en Bariloche - LA NACION. Recuperado el mayo 13, 2020, de <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/record-de-visitantes-extranjeros-en-bariloche-nid1593998>

7.7.1.1. Análisis del Mercado Consumidor

La mayoría de los turistas son argentinos (el 81,2%), lo cual haría suponer que la idea de un servicio de transporte sería poco interesante ya que tendrían sus propios medios, pero, por el contrario, según el informe, el medio de transporte más utilizado con el 41,5% es el avión, seguido por el ómnibus con un 36,5%¹³ demostrando un gran potencial para servicios de este estilo. Más datos a favor, mencionan que sólo el 1,8% del total se encuentra formado por 6 o más integrantes (siendo la capacidad máxima de los vehículos standard 5 personas) y que más del 90% se queda por una estadía de más de 3 noches.

Gráfico N°9. Cantidad de viajeros y noches



Fuente: Municipalidad de Bariloche en su página
<http://www.bariloche.gov.ar/>

El dato negativo que se puede observar, es que el 37,4% de las plazas ocupadas, son del sector estudiantil, quienes ya tienen un servicio completo con su prestadora y obviamente no serían clientes potenciales a tener en cuenta.

Potencialmente hablando, turísticamente es un sector super calificado para este tipo de servicios, sumado a posibilidad de gestionar ventajas competitivas, por un lado, por una gestión web de primer nivel (el 30% de quienes viajan contratan por allí, sea por cuenta propia como por agencias); sumado a “asociaciones claves” con agencias y hoteles (el 61% gestiona sus viajes a través de agencias).

Gráfico N°10. Organización del viaje



Fuente: Municipalidad de Bariloche en su página
<http://www.bariloche.gov.ar/>

De la información obtenida, se distinguen tres segmentos de clientes y que se describen a continuación:

¹³ "Valor bruto de producción." http://www.bariloche.gov.ar/estadisticas_grafico.php?grafico=19. Fecha de acceso 20 ago.. 2020.

- Nueva generación de adultos: Estamos hablando de personas incluidas dentro de la generación X e Y, es decir, personas entre aproximadamente 23 y 45 años que disfrutan del aire libre, acampar, conectarse con la naturaleza, realizar deportes, los cuáles pueden o no ser extremos, entre otros. Los mismos realizan viajes tanto cortos como largos, la idea de conocer lugares nuevos y ver paisajes increíbles es su principal motivación.

Sumado a esto, la idea de la contaminación, basura y responsabilidad ambiental es muy importante para ellos y creen firmemente que conectarse con la naturaleza es indispensable para la sociedad actual.

Suelen viajar en grupos acotados de entre 4 a 6 personas que compartan el mismo entusiasmo, con quienes no es difícil decidir las actividades a realizar. La idea de tomar sus propias decisiones y decidir su propio futuro es sumamente importante para ellos, lo que hace que contar con su propia movilidad y tener todo lo indispensable sea sumamente atractivo.

Se podría identificar este tipo de grupos como el principal cliente objetivo de la empresa.

- Grupo familiar: se hace referencia dentro del mismo a aquellas familias jóvenes, donde los padres no superen los 50 años y los hijos ya dispongan de una edad acorde para la actividad. Son familias compuestas por los mismos jóvenes mencionados anteriormente pero que ya cuentan con una familia con la que desean realizar este tipo de actividades.

Su motivación es compartir con sus hijos la idea naturalista, el aire libre y desprendernos del mundo tecnológico actual.

Valoran la independencia y realizar el plan de viajes ellos mismos, decidiendo cuánto tiempo estar en cada lado cuando ya están allí.

- Extranjeros: Si bien estarían dentro de los dos grandes grupos anteriores, hay que entender que, dentro de Bariloche, con la afluencia de extranjeros, es importante destacarlos como un grupo aparte y entender su forma de pensar.

Proviene principalmente de países como EEUU, Suecia, Alemania, entre otros y llegan al país con la idea de descubrir paisajes “mágicos”.

Se puede observar un aumento exponencial de este pensamiento en toda la población y se espera que las nuevas generaciones cada vez le den más importancia a nuestro planeta, lo que hace que los clientes potenciales de este tipo de actividades vayan aumentando año a año.

Lo anterior, sumado a la expectativa de superar año a año la llegada de turistas a la zona y las ventajas competitivas a contar, hace que los 5 autos con los que va a empezar el proyecto suenen a “poco”.

7.7.1.2. Análisis de la Competencia

En la ciudad de Bariloche observamos 18 empresas que se dedican al alquiler de coches sin chofer. Podemos observar que la mayor cantidad de los mismos se encuentran concentrados en el centro de la ciudad.

Gráfico N°11. Ubicación de la competencia



Fuente: [GoogleMaps](https://www.google.com/maps)

Siguiendo con ello, se realiza el análisis de la competencia detallado en el anexo 2, teniendo en cuenta las características que le importan a nuestro proyecto.

Como podemos observar en las comparaciones actualmente, los precios y servicios ofrecidos son muy parecidos, teniendo un mercado objetivo similar y logrando su mayor ingreso en temporadas altas, donde la demanda sobrepasa la oferta. Esto deja en claro que la idea de negocios de SELKMAN (ofrecer servicios outdoor) será una ventaja competitiva a la hora de ingresar al mercado, ya que sería un servicio diferencial a ofrecer, para un nuevo estilo de vida que cada vez toma más fuerza.

Gráfico N°12. Matriz de la competencia



Fuente: Elaboración Propia - Base del trabajo en anexo n°2

7.7.2. Análisis Legal

La municipalidad de Bariloche, regula la actividad a través de la ordenanza n° 947-CM-99, la cual cuenta con los siguientes puntos destacables:

- a. Cantidad de vehículos: poseer un **mínimo de cinco (5) unidades** Titulares para afectar al servicio, debidamente declarados en la Dirección de Tránsito y Transporte de la Municipalidad de San Carlos de Bariloche, las que deberán contar con Certificado de Fabricación correspondiente al año en el cual se solicita la habilitación.
- b. La **antigüedad** de los vehículos **no excederá los cinco (5)** años a contar desde la fecha de emisión del pertinente certificado de fabricación.
- c. Que se encuentren cubiertos por una **póliza de seguros** especial para autos de alquiler sin conductor, que contemple responsabilidad civil por daños y lesiones contra terceros y personas transportadas.
- d. Todos los vehículos en alquiler deben **estar declarados** en el área de aplicación de la presente normativa.
- e. **Llevar calcomanías:**

- a. Una provista por la Autoridad de Aplicación, que llevarán obligatoriamente en la parte inferior lado izquierdo del parabrisas; la que deberá ser repuesta en forma inmediata en caso de denuncia de extravío, destrucción, etc.
 - b. Otra que deberá colocar la Agencia a su costo en la luneta del vehículo, identificatoria de la misma.
- f. **Prohibido contratar a:**
- a. Personas que no posean registro de conductor vigente para la categoría de vehículo que se desea alquilar.
 - b. Menores de dieciocho (18) años, aunque tuvieran licencia habilitante.
- g. **Garantizar** que el cliente reciba un automóvil en perfecto estado de funcionamiento mecánico y de carrocería, con sus cinco ruedas aptas para la circulación según las diferentes particularidades meteorológicas, con el tanque de combustible lleno, en perfecto estado de lubricación y limpieza, con el equipamiento de confort y accesorios reglamentarios en funcionamiento.
- h. La agencia que haya alquilado un automóvil sin chofer será responsable de **entregar una copia del contrato de servicio**, cuyo original será archivado en la agencia, en el que deben constar los datos exigidos por la Ley Nacional 24.449, que el conductor deberá portar junto con la documentación del vehículo.
- i. **Infracciones a las normas de tránsito** cometidas en Unidades Titulares y/o Adscriptas, deberán ser comunicadas a la agencia a la que las mismas pertenezcan dentro de las veinticuatro (24) horas de su emisión, a través de los medios con los que el área cuente para el mejor cumplimiento de ese fin, dejando debida constancia de la notificación en un Libro de Novedades habilitado a tal fin, dejando consignados los datos de la persona que recibe la novedad, fecha, hora y medio de notificación. El incumplimiento de este plazo liberará a la agencia de toda responsabilidad por la infracción cometida.

7.7.3. Análisis Técnico

Para comenzar con la actividad, la inversión inicial consiste principalmente en bienes para prestar el servicio, dentro de los más importantes observamos los automóviles (5 por normativa

y decisión de socios), equipo, armado de local (apertura, equipamiento, etc.) y lo correspondiente a su estrategia: el equipamiento de outdoor (detallado en el anexo 3), entre los que vamos a encontrar:

- Sacos de dormir
- Colchón inflable
- Carpa
- GPS

Debemos tomar en consideración además los costos de calcomanías, patentes, altas y demás que deben incluirse tanto en una inversión inicial como en futuras reincorporaciones. (Dichos costos se incluyen dentro del valor del auto en los cuadros siguientes).

No debemos tomar en cuenta en este sentido, página web y demás costos de inicio como ser sistema contable o de reservas, ya que son costos hundidos por ya encontrarse en actividad en otra provincia.

En cuanto al personal, se estima que con 2 personas a cargo funcionará correctamente al ser sólo 5 autos. Los horarios flexibles y la disponibilidad de lavaderos cerca, hacen que 2 personas sean más que suficiente para realizar las tareas necesarias y organizar horarios de entrega y recepción de vehículos. En este punto se destaca que al ser 5 vehículos la idea de un horario flexible es de suma importancia para entender sólo dos empleados (utilización de WhatsApp, puntos de entrega en hoteles “amigos”, etc.). Se agrega en este punto dentro del análisis que se realizará más adelante un estimado de una 3ra persona por 3 meses para cubrir en caso de necesitar en la temporada alta o licencias. Este apartado se encuentra detallado en el anexo 7.

La ubicación del local se estima en el centro de la ciudad, donde si bien el costo del local es un poco más elevado, la disponibilidad de lavaderos, estaciones de servicios, talleres mecánicos y alianzas estratégicas (hoteles, bares, etc.) hacen que sea muy beneficioso. Principalmente alrededor del shopping Patagonia.

La idea del mismo es que no sea demasiado grande, ya que los autos serán guardados los días que no tengan uso en cocheras con quienes se buscará arreglar un precio acorde u hoteles con los cuáles se tenga una relación de negocio (teniendo en cuenta que sólo se usarían en

temporada baja cuando los coches no estén alquilados todos los días y donde los hoteles tienen disponibilidad de cochera). Es importante ante esto, remarcar la necesidad de cocheras techadas por las condiciones climáticas y por la necesidad de tener coches acordes a la actividad desempeñada. Se estima que con el arreglo mencionado anteriormente y al utilizar las cocheras mayormente en meses de baja y casi sin uso en meses de alta, un costo de \$3.000 mensual por auto en promedio es una estimación acorde.

Se necesitarán otros objetos de menor importancia, pero esenciales a la hora de brindar el servicio, los mismos se encuentran en los anexos (3, 6, 7, 8, etc.) y se explicaran en el punto siguiente.

7.7.4. Armado de los flujos de fondos

Antes de continuar con el análisis financiero, se aclara necesariamente los siguientes supuestos a la hora del armado de los mismos:

1. Se utilizará todo monto en USD a fecha 10/07/2021, al encontrarse el peso argentino en una situación desfavorable para llevar a cabo análisis de proyección. Si bien todos los precios serán en peso argentino, los inversores quieren obtener un análisis dolarizado, es por ello que se pasa todo a dólares.
2. La tasa de descuento de los flujos de fondos será del 9%, dicha tasa es elegida arbitrariamente por las siguientes razones:
 - a. Ser una tasa en dólares aceptable por los socios.
 - b. Ser la tasa utilizada en diferentes entidades. (Tasa utilizada por la misma entidad que daría los fondos, el Consejo Federal de Inversiones).
 - c. Si bien la moneda utilizada tiene una menor tasa “libre”, también se tiene en cuenta el riesgo país elevado y una pequeña incidencia del COVID en el sector (pequeña por la idea de estimar el proyecto sin dicho factor para analizar el mismo en situación normal como se explicó anteriormente).

3. Impuestos:

Tabla N°3. Impuestos alcanzados

IMPUESTOS		
	% gravado	Porcentaje
Ingresos Brutos	2.0%	2.0%
Tipo Societario (Desplegable):	Sociedades de Capital (S.A. / S.R.L.)	35%

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se realizará una **explicación detallada** de los ingresos y costos esperados, que fueron volcados en los cuadros y tablas observables en anexos y de los cuáles se obtienen los análisis posteriores:

Ventas: Cantidades

La cantidad de servicios prestados se estima según la actividad ya realizada en Ushuaia y teniendo en cuenta la actividad previa al COVID. Los datos disponibles nos muestran que en meses de alta (enero, mitad de febrero, mitad de junio, julio y agosto) la ocupación es casi el 100%, luego hay meses del 60/70% (otra mitad de febrero/junio, septiembre, mitad de octubre/diciembre) y en el resto de los meses la ocupación, sobre todo por la competencia baja a un 30/40%.

Por ello, el resultado da una ocupación de 300 días promedio en el año cuando nos encontramos asentados, estimando empezar con aproximadamente un 80% de dichas ventas al ingresar al mercado y aumentar las mismas año a año para alcanzar los 300 días en el plazo de 4 años.

La idea principal de conseguir dicho nivel de ventas, como bien se explicó anteriormente, es gracias a alianzas estratégicas con diferentes entidades de alojamientos, donde hay una posibilidad (como ya se hizo en Ushuaia) gracias a que las empresas actuales dan menor cantidad de comisiones y sus pagos son mucho más lejanos o difíciles de cobrar.

En temporada alta, no es problema ya que viene excediendo la demanda gracias a la cantidad de visitantes, en temporada baja será cuestión de dichas alianzas estratégicas, publicidad, excelente postventa, ofrecer los servicios adicionales de amplios horarios, recomendación de lugares, descuentos y los servicios de outdoor.

Si bien los precios serán en pesos argentinos, a fines prácticos se estiman en dólares y actualmente en el mercado rondan unos 30/40 dólares por día para autos del tipo que compraremos y entre 40/50 dólares para camionetas (precio para ser competitivo al recién ingresar al mercado). Mientras que el equipo outdoor se puede alquilar aparte, estimando un precio de entre 5 y 15 dólares según la necesidad del cliente y por la experiencia previa y las encuestas, se estima en base a las encuestas realizadas y actividad actual que el 50% alquilan alguno de los accesorios.

Por otro lado, cabe mencionar que dichos precios son netos de los costos de las tarjetas de crédito, mercado de pago, etc.

Inversiones iniciales y durante el ejercicio

Las inversiones del ejercicio se detallan principalmente en el anexo 3, detallando la cantidad, el precio y el precio en dólares. Dicha información se buscó principalmente en mercado libre y luego se comparó rápidamente en Google para confirmarlos.

Las inversiones a tener en cuenta, como ya se mencionó anteriormente, son las necesarias para la actividad y para comenzar con la prestación del servicio.

Cabe aclarar que todo teniendo en cuenta lo que se necesita para la misma actividad en la sucursal ya establecida y de la forma que los dueños quieren operar.

Durante el ejercicio, como se puede ver en el anexo 5 - cuadro N°4, se deberán hacer inversiones para realizar cambio de autos, cambio de bienes de alquiler, mapas, cadenas a ruedas, etc. Los años a cambiar se toman en cuenta por el desgaste esperado y por la legislación de Bariloche respecto de la antigüedad de los rodados.

Amortizaciones

Respecto a las amortizaciones, se toma en cuenta el plazo contable para conocer la depreciación que se puede tomar respecto el impuesto a las ganancias, pero se toma un valor de recupero esperado teniendo en cuenta los valores de mercado y la compra de rodados nuevos cada cierto tiempo.

Es decir, y como se observa en los anexos (5 y 10), las amortizaciones que el proyecto va a deducir corresponden a 10 años (ya que legalmente es el período permitido, sin tener en cuenta el valor de reciclado estimado del 30% luego de los 10 años).

Esto no cambia que cada 4 años, cuando se cambien los vehículos, se estima un valor de venta del 60% (mucho menor al estimado de las depreciaciones) por el desgaste de la actividad.

Para destacar, el proyecto estima mantener la cantidad de 5 autos en los 10 años de evaluación, pero podría fácilmente incorporar autos o camionetas al proyecto, lo que aumentaría los ingresos esperados.

Insumos de funcionamiento

Los insumos (costos directos e indirectos) también se encuentran detallados en el anexo 3, la mayoría son conocidos por ya realizar la actividad y los demás se basaron en la actividad esperada y precios de mercado. En todos los casos siempre se agregó un 10% más a pedido de los inversionistas, ya que prefieren una estimación “pesimista”. En el anexo 10 se puede observar todos los costos año a año.

Mano de obra

Como se mencionó anteriormente, la cantidad de empleados necesarios para operar el servicio es de 2 personas, con 8 horas (no corridas) alcanza para brindar el servicio.

En los meses de “baja” se podría disminuir la cantidad de horas, pero para fines prácticos y por las leyes en Argentina que no permiten dichos arreglos, se toma como jornada laboral de 8hs.

Se incluye también una “persona” por 3 meses por licencias, imprevistos o meses con mucha demanda.

En todos los casos se agrega las cargas sociales correspondientes y el SAC.

Activo de trabajo

El activo de trabajo es sólo para financiar los primeros meses de actividad, en el anexo 8 se observa perfectamente las formas de venta y compra, los montos y por lo tanto el capital

necesario. Cabe destacar que el capital de trabajo necesario es bajo y se recupera en los primeros meses de actividad siendo poco significativo.

Fuente de financiamiento

Por último, la fuente de financiamiento sería a través del Consejo Federal de Inversiones, quien ya financió una parte cuando arrancaron el proyecto en Ushuaia.

Se elige por la rapidez, por ya conocer cómo presentar el proyecto y tener todo a disposición, por su baja tasa (la cual es la mitad más un punto de la tasa del banco nación, pero con tope del 30%, que da seguridad), las condiciones se pueden observar en el anexo 15.

Aunque como se muestra en el anexo mencionado, el CFI puede financiar hasta el 80% de la inversión, el monto financiado del 50% está determinado por los socios, si bien el apalancamiento haría que los socios ganen con dicha decisión, prefieren “seguridad”. Es un punto que deberían replantear, pero se toma su decisión al realizar las estimaciones.

Si bien el préstamo es en pesos, se pasa a dólares para fines prácticos y necesarios de los cálculos, homogeneizar la moneda en los flujos de fondos y no depender del impuesto inflacionario que lo único que logra es desvirtuar los análisis financieros.

7.7.5. Resultados Finales.

Al evaluar este proyecto de inversión y como se explicó en el punto 5.4 del presente trabajo, utilizaremos los criterios VAN y TIR, tomando para el primero de estos la tasa de descuento del 9% que se explicó anteriormente. Los resultados fueron los siguientes:

Tabla N°4. Resultados finales

Informativo: Resumen General del Préstamo			
Monto del Préstamo	\$ 36,247	Tasa Anual Vencida	14.0%
Aporte Propio	\$ 36,247	Cuotas Totales (meses)	84
TIR	29.30%	Gracia (meses)	6
VAN	\$ 88,694	Frecuencia (meses)	1

Fuente: Elaboración propia

7.7.6. Consideraciones adicionales a tener en cuenta

- 1) Respecto a los KM libres por día con el alquiler. Las compañías varían dicho servicio, teniendo dichos kilómetros entre ilimitados o unos 1500Km al día, lo que es básicamente lo mismo. Cualquier decisión que tome la empresa, variará muy poco el ingreso por el exceso de los mismos.
- 2) Las multas recibidas sobre el auto quedarán (con contrato de por medio) asociadas a las tarjetas de créditos de la persona que lo haya alquilado en el período correspondiente.
- 3) Si bien actualmente la empresa no tiene una personalidad jurídica propia (los socios son monotributistas), el análisis se realizó estimando que deberán inscribirse como S.A., S.R.L., S.A.S. u alguna otra, por lo que se toma el IVA y el impuesto a la ganancia al realizar el estudio. Para decidir la personalidad a tomar, deberán realizar su estudio pertinente.

7.7.7. Variaciones

Cómo complemento se presentan como variaría la TIR y el VAN ante diferentes cambios en precio de venta, cantidad de ventas, costos, etc.

Primero comenzaremos con un aumento del 10% en los precios, algo que podría suceder si la estrategia que se utilizará impacta en el mercado de mejor manera a la esperada. Dicha opción no es inalcanzable y hasta muy posible teniendo en cuenta que el 10% en los precios no es un aumento demasiado alto, brindando una mejora en los indicadores bastante interesante. (Se observa una elasticidad al precio alta.)

Dicha elasticidad puede ser beneficiosa como así perjudicial, ya que una disminución también afectaría bastante los indicadores.

Tabla N°5.Resultados variando precio

Variables a Modificar (%)		Indicadores Financieros Resultantes	
Precio de Ventas	10%	Tasa interna de retorno	35.05%
Cantidad de Ventas	0%	Valor Actual Neto	\$ 114,116
Costos Totales	0%	Tasa de retorno del Capital Propio	70.79%
Afijo	0%	Período recup Capital Total	4.00
		Período recup del Cap Propio	2.00

Fuente: Elaboración propia

Como en el caso anterior, la elasticidad a la cantidad de ventas impacta porcentualmente muy parecido al precio (sólo \$1.913 menos en el VAN ante un aumento del 10%), cumpliendo el mismo análisis.

Por otro lado, se debe considerar el aumento de precios a costa de una cantidad de ventas menor (sobre todo en temporada alta), ya que el desgaste de los bienes juega un papel crucial para brindar un servicio eficiente, junto a la capacidad acotada de oferta (sólo 5 autos).

Tabla N°6. Resultados variando cantidad

Variables a Modificar (%)		Indicadores Financieros Resultantes	
Precio de Ventas	0%	Tasa interna de retorno	34.62%
Cantidad de Ventas	10%	Valor Actual Neto	\$ 112,203
Costos Totales	0%	Tasa de retorno del Capital Propio	69.85%
Afijo	0%	Período recup Capital Total	4.00
		Período recup del Cap Propio	2.00

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se aumenta tanto costos totales como activos fijos, donde se observa que los costos totales (como era de suponerse) casi no tienen incidencia por ser muy bajos y no haber costos de producción, sólo hay costos mínimos. La mayor incidencia se encuentra en la inversión, un aumento en el costo de la inversión (activos totales) si influye significativamente en los indicadores.

Cómo conclusión de ello, podríamos entender que si realmente conseguimos el mercado esperado, la cantidad de venta y los precios, la idea de invertir en más rodados (aumentar la oferta) es sumamente conveniente, ya que el proyecto es rentable, los costos no son altos y los ingresos cubren la inversión en un período corto en el tiempo.

Tabla N°7. Resultados variando costos

Variables a Modificar (%)		Indicadores Financieros Resultantes	
Precio de Ventas	0%	Tasa interna de retorno	28.98%
Cantidad de Ventas	0%	Valor Actual Neto	\$ 87,880
Costos Totales	30%	Tasa de retorno del Capital Propio	58.49%
Afijo	0%	Período recup Capital Total	4.00
		Período recup del Cap Propio	2.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°8.Resultados variando inversiones

Variables a Modificar (%)		Indicadores Financieros Resultantes	
Precio de Ventas	0%	Tasa interna de retorno	21.92%
Cantidad de Ventas	0%	Valor Actual Neto	\$ 69,421
Costos Totales	0%	Tasa de retorno del Capital Propio	57.88%
Afijo	30%	Período recup Capital Total	5.00
		Período recup del Cap Propio	2.00

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 8: Conclusiones

Actualmente la sociedad se encuentra inmersa en una etapa poco común (por no decir que nunca se vio nada igual). La globalización, algo que parecía imposible hace unos años ahora es un clic, donde cada vez el mundo está más “cerca”; Una pandemia, o la idea de salir de ella, con dos años mal llamados “perdidos” por mucha gente; Y, por último, la necesidad de conectarse con la naturaleza, de dejar un poco de lado lo material y las grandes ciudades, algo que se ha hecho relevante con fuerza en el último siglo.

Todo ello ha convertido el “viajar” una prioridad ante cualquier tipo de necesidad de una persona, pero no es sólo viajar, es conocer, vivir, disfrutar, compartir y conectarse.

Se puede observar, gracias a los análisis realizados, que la oportunidad de invertir en una empresa que brinde el servicio de “rent a car” acercando a las personas a satisfacer las necesidades comentadas es una oportunidad con mucho futuro, se puede lograr y existe un mercado a quién ofrecerlo, con gran afluencia y en crecimiento.

Al observar un análisis financiero con sus indicadores positivos, mejores de los esperados por los socios, se puede concluir que es una excelente oportunidad de inversión y expansión hacia un mercado que, si bien brinda nuevos desafíos, cuentan con la experiencia de años en el servicio en otra región.

Es conveniente remarcar que sus principales desafíos para lograr un gran desempeño, serán por un lado las alianzas estratégicas que pueda obtener, tanto con hoteles como con lugares de recreación, lo cual será indispensable para conseguir los objetivos planteados; y por el otro, como es en todo mercado de servicios, el marketing inicial y posterior, que provendrá de la buena referencia de sus clientes gracias a un buen servicio prestado.

Como punto final, mencionar que deberían evaluar la decisión de los porcentajes de inversión y financiamiento externo, ya que podrían apalancarse aún más, sin influir en la conclusión final: en la posición que se encuentran los socios, su conocimiento del servicio y su experiencia previa, no sería fácil conseguir la misma rentabilidad en otra inversión sustituta, por lo que invertir en el proyecto es una opción y decisión más que viable.

Tercera Parte: Referencias Bibliográficas

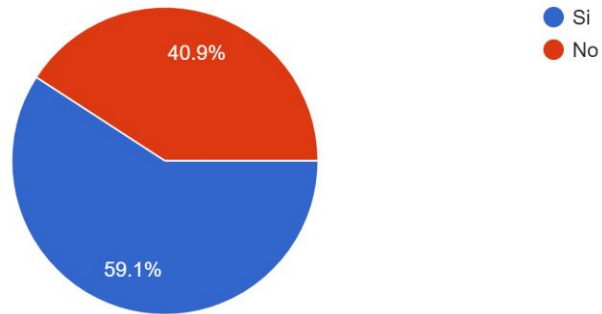
- Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, 2011. *Generación de Modelos de Negocio*.
- Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Gregory Bernarda y Alan Smith. *Diseñando la propuesta de valor*.
- Christopher Lovelock y Jochen Wirtz, 6ta edición. *Marketing de Servicios*.
- Jay Barney. *Análisis VRIO*.
- Porter Michael E. *Ser competitivo*.
- Porter, Michael E. (1996). *What is strategy? Harvard Business Review*.
- Porter, Michael E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review*.
- Municipalidad de Bariloche.(2020) [Datos Abiertos – Municipalidad de Bariloche](#)
- Municipalidad de Bariloche. *ORDENANZA Nº 947-CM-99*
- Nassir Sapag Chain Reinaldo Sapag Chain, 5ta Edición. *Preparación y evaluación de proyectos de inversión*.
- Pearson Prentice Hall. Kotler, P. &. (2001). México. *Marketing (8va edición)*.
- Secretaría Pyme y Desarrollo emprendedor. Provincia de Córdoba. *Emprendiendo. Herramientas para emprendedores en formación*.

Cuarta Parte: Anexos

Anexo 1 - Encuesta Realizada - Fin: Conocer clientes.

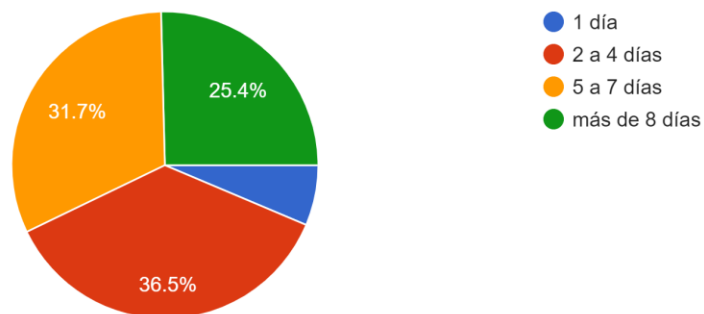
¿Usted es usuario de camping o realiza viajes de tipo outdoor?

93 respuestas



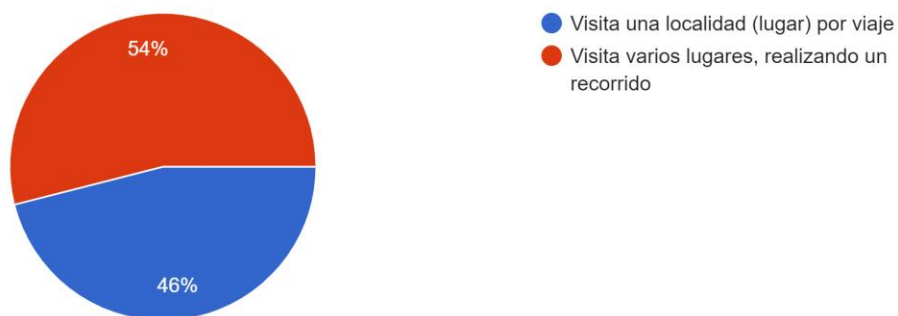
¿Cuántos días destina frecuentemente para su estadía en un camping o viaje outdoor?

63 respuestas



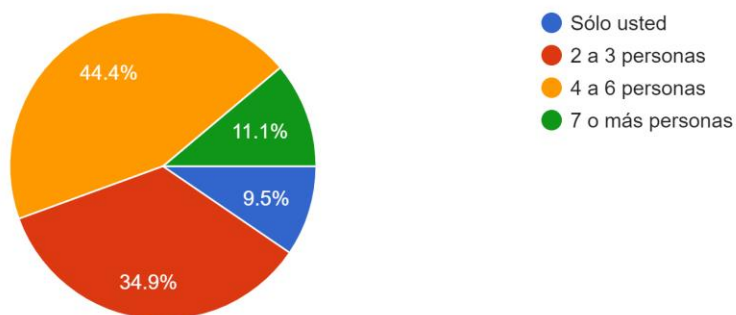
Cuando realiza este tipo de viaje, ¿cómo estructura los lugares que va a visitar?

63 respuestas



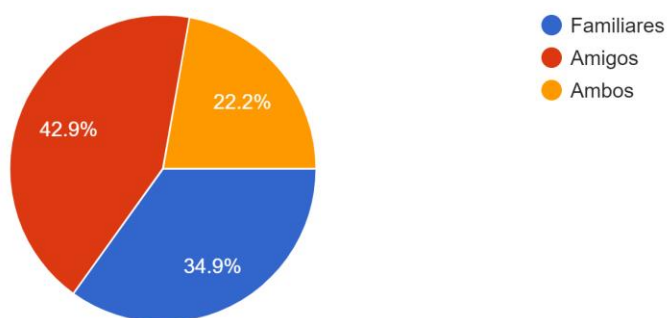
¿Cuántas personas componen su grupo de viaje?

63 respuestas



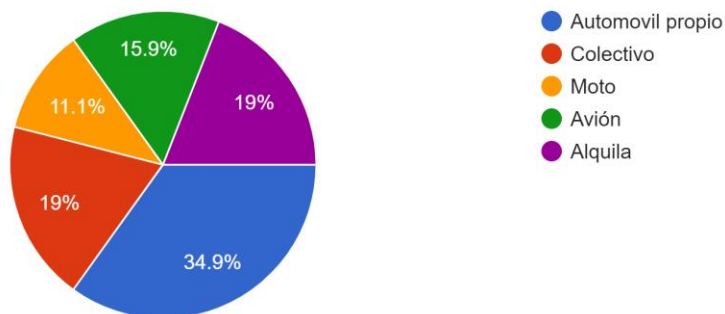
¿Quiénes componen este grupo de viaje?

63 respuestas



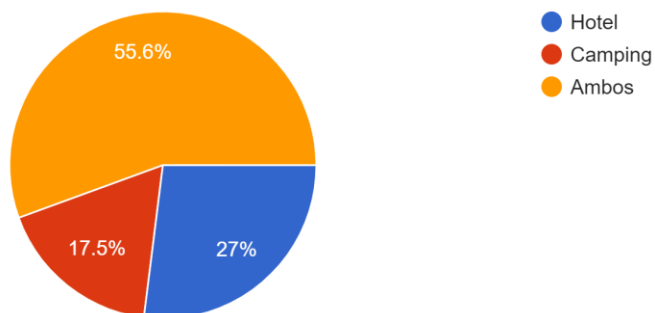
¿Cuál es su medio de desplazamiento habitual para realizar este tipo de actividad?

63 respuestas



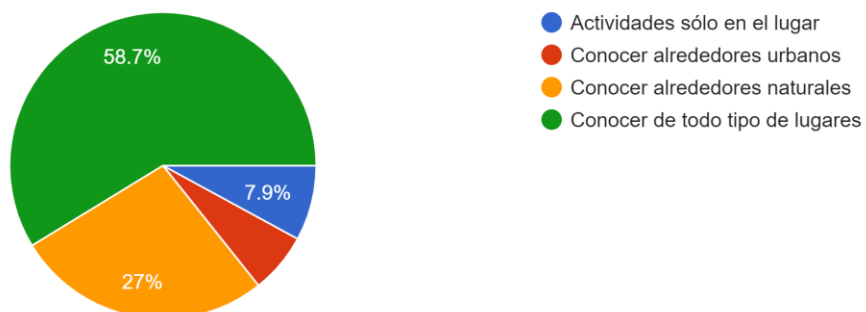
En el caso de que en este tipo de actividad pernocte en un lugar, ¿cuál(es) es(son) los desu preferencia?

63 respuestas

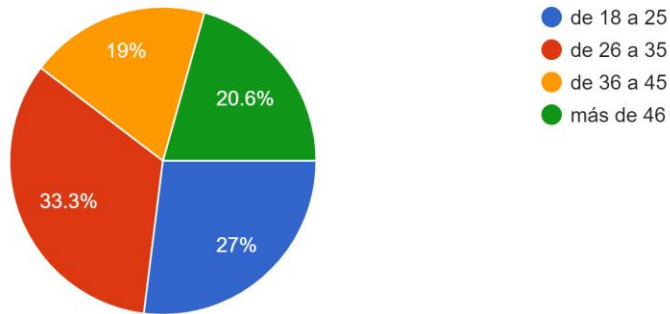


Por favor indique del siguiente listado, las actividades de su preferencia a realizar en el lugar que visita:

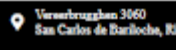



63 respuestas



Por favor indique su rango de edad
63 respuestas



Anexo 2 - Estudio de competencias.

Marca	Tarifa diaria en Usd	límite de kilómetros	Seguro	Mínimo de días	servicios adicionales (outdoor)	opciones de retiro/entrega	Variedad de autos	extra para cruzar a chile
 	\$38.00	si	si	no	si	2	si	si
 	\$38.00	si	si	si	no	6	si	si

	\$33.00	no	no incluido	no	si	toda arg	no	no
	\$42.00	no	con posibilidad de mejora	si	no	toda arg	si	si
	no muestra	si	si	no	no	dentro de Bariloche	si	si
	\$40.00	si	si	no	no	toda arg	si	no
	\$45.00	si	si	si	si	11 lugares	si	si
	no muestra	si	si	si	no	3 lugares	si	si
	\$45.00	si	si	si	no	2 lugares	si	si
	no muestra	si	si	si	con costo	no	si	si

	no muestra	si	si	si	no	4 lugares	si	si
	\$45.00	si	si	no	no	2 lugares	si	si
	no muestra	si	si	no	si con costo	3 lugares	si	si
	no muestra	si	si	no	si con costo	3 lugares	si	si
	\$35.00	si	si	no	si con costo	3 lugares	si	si
	\$40.00	si	si	si	no	4 lugares	si	si
	no muestra	si	si	no	no	preguntar	si	si
	no muestra	si	si	no	si pero pocos	3 lugares	si	no puede cruzar

Fuente: Elaboración propia en base a página web de cada uno.

Anexo 3 - Comparativa de las inversiones

		Análisis de Costos					
		Cosas a Comprar	Explicación	Precio en \$	Precio en dólares Usd 1 = \$160	Cantidad	Total
INVERSIONES	FLOTA	Auto	Cronos / Gol Trend / Logan	\$ 1,800,000	\$ 11,250	4	45000
		Camioneta	S10 / T-Cross / Frontier / Toro	\$ 3,200,000	\$ 20,000	1	20000
		Ploteado	para los 5 autos con calcomanías obligatorias	\$ 3,000	\$ 19	5	93.75
	Equipos Outdoor con cambio cada 2 años	Cadenas Para Ruedas	2 cadenas por auto	\$ 4,000	\$ 25	5	125
		Bolsa de dormir	4 bolsas por auto	\$ 5,000	\$ 31	20	625
		Carpa + colchón inflable x 2	1 para cada auto	\$ 50,000	\$ 313	5	1562.5
	Equipo Outdoor sin cambio en el plazo estipulado	Cocina a Gas	1 para cada auto con recarga	\$ 2,700	\$ 17	5	84.375
		Lámpara	1 para cada auto	\$ 1,000	\$ 6	5	31.25
		Mapas	Gratis en casas de turismo	\$ -	\$ -	5	0
		GPS Garmin	1 para cada auto	\$ 10,000	\$ 63	5	312.5
	Local	PC		\$ 80,000	\$ 500	1	500
		Celular	Uno para cada empleado	\$ 25,000	\$ 156	2	312.5
		Inicio de actividad	Estimado de costos adicionales a la hora de abrir el local, como así gastos no previstos	\$ 80,000	\$ 500	1	\$ 500

		Escritorio, cuadros y deco	Es un estimado de lo que costó armar el de Ushuaia	\$ 320,000	\$ 2,000	1	2000
	Marketing inicial	Publicidad para dar a conocer	Dentro de la ciudad, páginas webs y folletos con socios claves	\$ 100,000	\$ 625	1	\$ 625
Costos Directos		Lavadero	Ver explicación en el desarrollo	\$ 800	\$ 5	375	1875
		Service	Costo de un service por año, teniendo en cuenta el cambio de auto cada 4 años	\$ 15,000	\$ 94	\$ 5	\$ 469
		Seguros	Son los mínimos que se pagan, si el cliente quiere mayor cobertura lo puede solicitar y se cobra un recargo. Se estima según lo pagado en Ushuaia	\$ 38,400	\$ 240	5	1200
		Combustible	Muy poco ya que lo paga el cliente	\$ 40,000	\$ 250		\$ 250
Otros		Energía eléctrica	Se estiman unos \$4000 mensuales.	\$ 48,000	\$ 300		\$ 300
		Gastos de mantenimiento Local	Ambos se toman teniendo en cuenta los gastos actuales en Ushuaia.	\$ 48,000	\$ 300		\$ 300
		Gastos Administrativos		\$ 24,000	\$ 150		\$ 150

	Impuestos sin IVA ni ganancia	Se estiman según los pagados en la actividad actual. Municipales, etc.	\$ 96,000	\$ 600		\$ 600
	Alquiler Local y cocheras	Se estima un local de 35/40 mil pesos más 5 "cocheras" temporales de aproximadamente 2.000 por mes cada auto.	\$ 656,000	\$ 4,100		\$ 4,100
Inversiones durante la actividad	Cubiertas	se cambian cada 2 años excepto cuando se hace cambio de autos	\$ 15,000	\$ 94	20	1875

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4 - Ventas (cantidades y precio)

Año de régimen:	4		Defina IVA para Ventas	21.0 %								
Aumento anual				7%	13%							
CUADRO N°1 - VENTAS (CANTIDADES)												
SERVICIOS	Unidad de Medida	Precio Unitario	Años									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4 autos (sin incluir nafta, gas y gastos financieros que se cobran aparte)	días	38.50	984	1,053	1,190	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Camioneta (sin incluir nafta, gas y gastos financieros que se cobran aparte)	días	49.50	246	263	297	300	300	300	300	300	300	300
Adicional por equipo outdoor (sin incluir nafta, gas y gastos financieros que se cobran aparte)	días	11.00	615	658	744	750	750	750	750	750	750	750

Fuente: Elaboración propia

CUADRO N°1 bis - VENTAS (\$ sin IVA)

SERVICIOS	Años									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4 autos (sin incluir nafta, gas y gastos financieros que se cobran aparte)	37,884	40,536	45,806	46,200	46,200	46,200	46,200	46,200	46,200	46,200
Camioneta (sin incluir nafta, gas y gastos financieros que se cobran aparte)	12,177	13,029	14,723	14,850	14,850	14,850	14,850	14,850	14,850	14,850
Adicional por equipo outdoor (sin incluir nafta, gas y gastos financieros que se cobran aparte)	6,765	7,239	8,180	8,250	8,250	8,250	8,250	8,250	8,250	8,250
TOTAL	56,826	60,804	68,708	69,300	69,300	69,300	69,300	69,300	69,300	69,300
% Venta respecto del año en régimen	82%	88%	99%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5 - Inversiones

CUADRO N°2 - INVERSIONES EN EQUIPAMIENTO

DESCRIPCIÓN	Número de Unidades	Precio Unitario	Costo Total SIN IVA	IVA a Aplicar %	\$ IVA	Maquinaria (SIN IVA)				Vida útil años contable	Valor Remanente \$
						Existentes		A adquirir			
						\$	Antigüedad Años	Nuevas \$	Usadas \$		
Autos	4	9,297.52	37,190	21%	7,810			37,190		10	11,157
Camioneta	1	16,528.93	16,529	21%	3,471			16,529		10	4,959
Equipos Outdoor con cambio cada 2 años	1	1,911.16	1,911	21%	401			1,911		2	0
Equipo Outdoor sin cambio en el plazo estipulado	1	353.82	354	21%	74			354		4	0
Local + Marketing	1	3,254.13	3,254	21%	683			3,254		10	0
Ploteo	1	77.48	77	21%	16			77		10	0
TOTAL			59,316	21%	12,456	0		59,316	0		16,116

Fuente: Elaboración propia

CUADRO N°6 (bis) - INVERSIONES (Amortizaciones de las Inversiones Año 0)

RUBRO	Amortización										Valor final remanente
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
I. INVERSIONES FIJAS											
a) ACTIVO FIJO											
En base a cuadro N2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
* Nuevos	5,138	5,138	4,182	4,182	4,093	4,093	4,093	4,093	4,093	4,093	16,116
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SUBTOTAL a)	5,138	5,138	4,182	4,182	4,093	4,093	4,093	4,093	4,093	4,093	16,116
Impuesto al Valor Agregado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total de Inversiones Fijas	5,138	5,138	4,182	4,182	4,093	4,093	4,093	4,093	4,093	4,093	
TOTAL EN ACTIVO DE TRABAJO(c/IVA)											
TOTALES	5,138	5,138	4,182	4,182	4,093	4,093	4,093	4,093	4,093	4,093	

Fuente: Elaboración propia

CUADRO N°8 - INVERSIONES DURANTE LA PRODUCCIÓN (en \$)

INVERSIONES	Vida Útil contable	Valor Remanente	Años										Total
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
I. INVERSIONES FIJAS													0
a) ACTIVO FIJO													0
1. Rodados (Tener en cuenta que se venden al 70% - la inversión es la dif)	10	16,116				21,488				21,488			42,975
2. Cambio de Ruedas	2	0			1,550				1,550				3,099
3. Equipo Outdoor con cambio	2	0			1,911			1,911			1,911		5,733
4. Ploteado cada cambio de autos	10	0				77				77			155
SUBTOTAL a)	-	16,116	0	0	3,461	21,565	0	1,911	1,550	21,565	1,911	0	51,963
18. Impuesto al Valor Agregado	-	-	0	0	727	4,529	0	401	325	4,529	401	0	10,912
TOTAL DE INVERSIONES FIJAS			0	0	4,188	26,094	0	2,313	1,875	26,094	2,313	0	62,875
II. INVERSION EN ACTIVO DE TRAB													0
TOTAL INV. EN ACT. DE TRAB.			0	-723	0	0	0	0	0	0	0	0	-723
III. TOTAL INVERSIONES SIN IVA			0	-723	3,461	21,565	0	1,911	1,550	21,565	1,911	0	51,240

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6 - Costos/Insumos de funcionamiento

CUADRO N°4 - INSUMOS DE FUNCIONAMIENTO (en \$ sin IVA) (*)						
Para el año de producción en régimen (Año N°4)						
DENOMINACIÓN	Cantidad Anual Necesaria	Unidad de medida	Precio Unitario (s/IVA)	Monto \$		
				Constantes	Variables	Total
INSUMOS DIRECTOS:				2,412	4,322	6,734
Comisión de ventas 4%	1	ventas	2,772.00		2,772	2,772
Lavadero (promedio de 4 días c/renta)	375	días	4.13		1,550	1,550
Seguros	5	autos	198.35	992	0	992
Combustible	5	autos	206.61	1,033	0	1,033
Service	5	autos	77.48	387	0	387
INSUMOS INDIRECTOS:				372	0	372
Gastos de Mantenimiento	1		247.93	248	0	248
Gastos Administrativos	1		123.97	124	0	124
OTROS:				3,636	900	4,536
Energía Eléctrica	1		247.93	248	0	248
Impuestos (sin IVA ni Ganancias)	1		600.00		600	600
Alquileres	1		3,388.43	3,388	0	3,388
Servicios u otros (extras no previstos)	1		300.00		300	300
TOTAL DE INSUMOS				6,420	5,222	11,642

Fuente: Elaboración propia

Anexo 7 - Mano de obra

CUADRO N°5 - MANO DE OBRA						
CARGO O CALIFICACIÓN	Cant. de Personal	Año calendario de ingreso (Ej. 2018)	Meses por año	Remuneración Mensual	Cargas sociales (%)	Gasto total anual
TOTAL Mano de Obra DIRECTA						13,500
Persona encargada de local y entregar auto	2	2,021	13	350	33%	12,103
Posible reemplazo en ocasiones necesarias	1		3	350	33%	1,397
TOTAL DE COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA E INDIRECTA						13,500

*13 meses por corresponder aguinaldo

Fuente: Elaboración propia

Anexo 8 - Capital de trabajo - Activos de trabajo

Defina IVA para Activo de Trabajo	Días	PERIODO 0		
		Realizado	A Realizar	TOTAL
21.0 %				0
Capital de Trabajo	30/60		723	723
				0
TOTAL ACTIVO DE TRABAJO		0	723	723
IVA E/B. DE CAMBIO (toma el INCREMENTO)			0	0
TOTAL INV. EN ACTIVO DE TRABAJO		0	723	723
INCREMENTO INVERSIÓN EN A. DE TRAB.		0	723	723

Fuente: Elaboración propia

Condiciones de financiamiento	
Ventas	
Contado	30.00%
a 30 días	30.00%
a 60 días	40.00%
Costos	
Contado	75%
a 30ds	25%

Fuente: Elaboración propia

Capital de trabajo						
Meses	0	1	2	3	4	5
Ventas de Contado		\$ 1,421	\$ 1,421	\$ 1,421	\$ 1,421	\$ 1,421
Ventas a 30 ds			\$ 1,421	\$ 1,421	\$ 1,421	\$ 1,421
Ventas a 60 ds				\$ 1,894	\$ 1,894	\$ 1,894
Costo ctdo		-\$ 2,144	-\$ 2,144	-\$ 2,144	-\$ 2,144	-\$ 2,144
Costo a 30ds			-\$ 715	-\$ 715	-\$ 715	-\$ 715
FF		-\$ 723	-\$ 17	\$ 1,877	\$ 1,877	\$ 1,877

Fuente: Elaboración propia

Anexo 9 - Fuentes de financiamiento

	Aporte Propio	Crédito CFI	TOTAL de la Inversión	Cuadro 7
a) ACTIVO FIJO				
En base a cuadro N2	0			
* Nuevos	23,068	36,247	59,316	59,316
6. IVA sobre Activo Fijo	12,456		12,456	12,456
b) ACT DE TRAB (con IVA)	723		723	723
TOTAL	36,247	36,247	72,495	72,495

Fuente: Elaboración propia

CUADRO N°10 - PLAN DE PAGO DE LA DEUDA

<https://www.cfi.org.ar/lineas-de-trabajo/financiamiento>

CONDICIONES DEL PRÉSTAMO			
MONTO DEL PRÉSTAMO (\$):			36,247
TASA ANUAL VENCIDA (%):			14.00 %
PLAZO DE AMORTIZACIÓN, Gracia + cuotas(meses):			84
PLAZO DE GRACIA (meses):			6
FRECUENCIA DE AMORTIZACIÓN (meses):			1

Fuente: Elaboración propia

PERIODO	Año	Trimestre	DEUDA \$	PAGO			INCIDENCIA ANUAL		
				Amortización	Intereses	Total	Amortización	Intereses	Total
1		1	36,247	0	1,269	1,269	3,212	4,962	8,174
		2	36,247	459	1,269	1,727			
		3	35,789	1,376	1,237	2,613			
		4	34,412	1,376	1,188	2,565			
2		1	33,036	1,376	1,140	2,517	5,506	4,272	9,778
		2	31,659	1,376	1,092	2,468			

	3	30,283	1,376	1,044	2,420			
	4	28,906	1,376	996	2,372			
3	1	27,530	1,376	947	2,324	5,506	3,501	9,007
	2	26,153	1,376	899	2,276			
	3	24,777	1,376	851	2,228			
	4	23,400	1,376	803	2,179			
4	1	22,024	1,376	755	2,131	5,506	2,730	8,236
	2	20,647	1,376	707	2,083			
	3	19,271	1,376	658	2,035			
	4	17,894	1,376	610	1,987			
5	1	16,518	1,376	562	1,939	5,506	1,959	7,465
	2	15,141	1,376	514	1,890			
	3	13,765	1,376	466	1,842			
	4	12,388	1,376	418	1,794			
6	1	11,012	1,376	369	1,746	5,506	1,188	6,694
	2	9,635	1,376	321	1,698			
	3	8,259	1,376	273	1,649			
	4	6,882	1,376	225	1,601			
7	1	5,506	1,376	177	1,553	5,506	417	5,923
	2	4,129	1,376	128	1,505			
	3	2,753	1,376	80	1,457			
	4	1,376	1,376	32	1,409			
Total a amortizar	36,247							
Total de intereses a pagar	19,029							
Total a pagar con intereses incluidos	55,277							

Fuente: Elaboración propia

Anexo 10 - Planilla de costos

CUADRO N°11 - PLANILLA DE COSTOS															
RUBROS	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	Const	Variab	Total	Const	Variab	Total	Const	Variab	Total	Const	Variab	Total	Const	Variab	Total
1. Insumos de Funcionamiento	2,412	3,544	5,956	2,412	3,792	6,204	2,412	4,285	6,697	2,412	4,322	6,734	2,412	4,322	6,734
2. Mano de obra directa		13,500	13,500		13,500	13,500		13,500	13,500		13,500	13,500		13,500	13,500
3. Gastos															
4.1. Materiales indirectos	372		372	372		372	372		372	372		372	372		372
4.4. Energías más combustibles	248	0	248	248	0	248	248	0	248	248	0	248	248	0	248
4.5. Impuestos (sin IVA ni Gananac. ni IIBB)		492	492		526	526		595	595		600	600		600	600
4.7. Alquileres	3,388	0	3,388	3,388	0	3,388	3,388	0	3,388	3,388	0	3,388	3,388	0	3,388
4.8. Servicios u otros	0	246	246	0	263	263	0	297	297	0	300	300	0	300	300
4.9. Amortización de bienes de uso	5,138		5,138	5,138		5,138	4,182		4,182	4,182		4,182	4,093		4,093
TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN	11,558	17,781	29,339	11,558	18,081	29,639	10,602	18,677	29,279	10,602	18,721	29,323	10,514	18,721	29,235
GASTOS DE FINANCIACIÓN	4,962		4,962	4,272		4,272	3,501		3,501	2,730		2,730	1,959		1,959
COSTO TOTAL DE LO VENDIDO	16,520	17,781	34,301	15,829	18,081	33,910	14,103	18,677	32,780	13,332	18,721	32,053	12,473	18,721	31,194

Fuente: Elaboración propia

CUADRO N° 11: PLANILLA DE COSTOS (Continuación)															
RUBROS	Año 6			Año 7			Año 8			Año 9			Año 10		
	Const	Variab	Total	Const	Variab	Total	Const	Variab	Total	Const	Variab	Total	Const	Variab	Total
1. Insumos de Funcionamiento	2,412	4,322	6,734	2,412	4,322	6,734	2,412	4,322	6,734	2,412	4,322	6,734	2,412	4,322	6,734
2. Mano de obra directa		13,500	13,500		13,500	13,500		13,500	13,500		13,500	13,500		13,500	13,500
3. Gastos															
4.1. Materiales indirectos	372		372	372		372	372		372	372		372	372		372
4.4. Energía más combustibles	248	0	248	248	0	248	248	0	248	248	0	248	248	0	248
4.5. Impuestos (sin IVA ni Gananac. ni IIBB)		600	600		600	600		600	600		600	600		600	600
4.7. Alquileres	3,388	0	3,388	3,388	0	3,388	3,388	0	3,388	3,388	0	3,388	3,388	0	3,388
4.8. Servicios u otros	0	300	300	0	300	300	0	300	300	0	300	300	0	300	300
4.9. Amortización de bienes de uso	4,093		4,093	4,093		4,093	4,093		4,093	4,093		4,093	4,093		4,093
TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN	10,514	18,721	29,235	10,514	18,721	29,235	10,514	18,721	29,235	10,514	18,721	29,235	10,514	18,721	29,235
GASTOS DE FINANCIACIÓN	1,188		1,188	417		417									
COSTO TOTAL DE LO VENDIDO	11,702	18,721	30,423	10,931	18,721	29,652	10,514	18,721	29,235	10,514	18,721	29,235	10,514	18,721	29,235

Fuente: Elaboración propia

CUADRO N°11 (bis) - PLANILLA AUXILIAR DE COSTOS											
	Años										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
* IVA en Inversión en Activo Fijo (a)	12,456	0	0	727	4,529	0	401	325	4,529	401	0
* Total IVA Inversiones acumuladas (b)	12,456	12,456	12,456	13,183	17,712	17,712	18,113	18,438	22,967	23,368	23,368
* IVA cobrado con la venta (c)		11,933	12,769	14,429	14,553	14,553	14,553	14,553	14,553	14,553	14,553
* Dif (f) = (d) - (e)		11,933	12,769	14,429	14,553	14,553	14,553	14,553	14,553	14,553	14,553
* Recuperos IVA Inversión del año (g) (g)=(f) hasta recup tot		11,933	523	727	4,529	0	401	325	4,529	401	0
* Recup IVA Inversiones acumuladas (h)		11,933	12,456	13,183	17,712	17,712	18,113	18,438	22,967	23,368	23,368
* Crédito Fiscal IVA Inv(i)	12,456	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
* Saldo a Deducir	12,456	523	0	0	0	0	0	0	0	0	0
* Saldo Crédito Fiscal (con signo)	12,456	-11,933	-523	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

Anexo 11 - Estado de Resultados

CUADRO N°12 - ESTADO DE RESULTADOS (en pesos)											
EJERCICIOS	Años										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas Netas		56,826	60,804	68,708	69,300	69,300	69,300	69,300	69,300	69,300	69,300
Costo de producción de lo vendido		29,339	29,639	29,279	29,323	29,235	29,235	29,235	29,235	29,235	29,235
RESULTADO OPERATIVO	0	27,487	31,165	39,429	39,977	40,065	40,065	40,065	40,065	40,065	40,065
Menos:											
Gastos de financiación		4,962	4,272	3,501	2,730	1,959	1,188	417			
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO	0	22,525	26,893	35,929	37,247	38,106	38,877	39,648	40,065	40,065	40,065
Menos:											
Impuesto a las Ganancias / Monotributo		7,884	9,413	12,575	13,036	13,337	13,607	13,877	14,023	14,023	14,023
SALDO DEL EJERCICIO:	0	14,641	17,481	23,354	24,210	24,769	25,270	25,771	26,042	26,042	26,042

Fuente: Elaboración propia

Anexo 12 - Fuentes y usos de Fondos

CUADRO N°13 - FUENTES Y USOS DE FONDOS (en pesos)

EJERCICIOS	Años											Total
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
FUENTES:												
* Saldo ejercicio anterior		0	28,500	46,858	65,427	66,748	90,105	112,051	134,860	143,430	171,655	
* Aportes de capital propio	36,247	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	36,247
* Créditos no renovables	36,247											36,247
* Ventas		56,826	60,804	68,708	69,300	69,300	69,300	69,300	69,300	69,300	69,300	671,438
* Otros años											16,209	16,209
A - TOTAL FUENTES DE FONDOS	72,495	56,826	89,304	115,567	134,727	136,048	159,405	181,351	204,160	212,730	257,164	1,619,776
USOS:												
* Inversiones en Activo Fijo	59,316	0	0	3,461	21,565	0	1,911	1,550	21,565	1,911	0	51,963
* Inversiones en Capital de Trabajo	723	0	-723	0	0	0	0	0	0	0	0	0
* Amortización de Crédito		3,212	5,506	5,506	5,506	5,506	5,506	5,506				36,247
* Costo Total de lo Vendido		34,301	33,910	32,780	32,053	31,194	30,423	29,652	29,235	29,235	29,235	312,020
* Impuesto a las Ganancias / Monotributo		7,884	9,413	12,575	13,036	13,337	13,607	13,877	14,023	14,023	14,023	125,796
* Saldo del Crédito Fiscal	12,456	-11,933	-523	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B - TOTAL DE USOS DE FONDOS	72,495	33,463	47,583	54,321	72,161	50,037	51,447	50,585	64,823	45,169	43,258	526,027
C - SALDO (A - B)	0	23,363	41,721	61,245	62,566	86,011	107,957	130,766	139,337	167,561	213,906	1,093,750
1. Amort anuales Act Fijo		5,138	5,138	4,182	4,182	4,093	4,093	4,093	4,093	4,093	4,093	
2. Saldo al período sig(C + 1)	0	28,500	46,858	65,427	66,748	90,105	112,051	134,860	143,430	171,655	217,999	
SALDO EJERC (2-Sldo ej ant) (*)	0	28,500	18,358	18,569	1,321	23,356	21,946	22,809	8,571	28,225	46,344	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 13 - TIR

CUADRO N°14 (A) - TASA INTERNA DE RETORNO (TIR) (en \$)

Años	Inversión Activo Fijo	Inversión Cap. Trabajo	Impuesto Ganancias	Saldo Créd.Fiscal	Total Egresos (5)=	Utilidad Antes IIGG	Amortiz. Act. Fijo	Intereses Financieros	Total Ingresos	Diferencia	Diferencia Actualizada al	Capital a Recuperar	Período Recupero Capital
	(1)	(2)	(3)	(4)	(1)+(2)+(3)+(4)	(6)	(7)	(8)	(9)=(6)+(7)+(8)	(10)=(9)-(5)	29.3%		
0	59,316	723		12,456	72,495	0			0	-72,495	-72,495	-72,495	-
1	0	0	7,884	-11,933	-4,050	22,525	5,138	-4,962	22,700	26,750	20,688	-45,745	-
2	0	-723	9,413	-523	8,167	26,893	5,138	-4,272	27,759	19,592	11,719	-26,153	-
3	21,565	0	12,575	0	34,140	35,929	4,182	-3,501	36,610	2,470	1,142	-23,683	-
4	0	0	13,036	0	13,036	37,247	5,912	-2,730	40,429	27,393	9,800	-	3.86
5	1,911	0	13,337	0	15,248	38,106	7,175	-1,959	43,321	28,073	7,768	-	-
6	1,550	0	13,607	0	15,156	38,877	5,444	-1,188	43,133	27,976	5,987	-	-
7	21,565	0	13,877	0	35,442	39,648	6,400	-417	45,630	10,188	1,686	-	-
8	1,911	0	14,023	0	15,934	40,065	7,175	0	47,240	31,306	4,007	-	-
9	0	0	14,023	0	14,023	40,065	7,570	0	47,635	33,612	3,327	-	-
10	-49,396	0	14,023	0	-35,373	40,065	7,751	0	47,815	83,188	6,369	-	-

Fuente: Elaboración propia

CUADRO 14 (B): TASA INTERNA DE RETORNO SOBRE EL CAPITAL PROPIO (en \$)

Años	Inversión Cap. Propio	Saldo de Fuent. y usos	Flujo de Ingresos	Diferencia	Diferencia Actual. Al
	(1)	(2)		(5)=(4)-(1)	57.9%
0	36,247	0	0	-36,247	-36,247
1	0	28,500	28,500	28,500	18,052
2	0	18,358	18,358	18,358	7,365
3	0	18,569	18,569	18,569	4,719
4	0	1,321	1,321	1,321	213
5	0	23,356	23,356	23,356	2,381
6	0	21,946	21,946	21,946	1,417
7	0	22,809	22,809	22,809	933
8	0	8,571	8,571	8,571	222
9	0	28,225	28,225	28,225	463
10	0	46,344	46,344	46,344	482

Fuente: Elaboración propia

Anexo 14 - Resumen

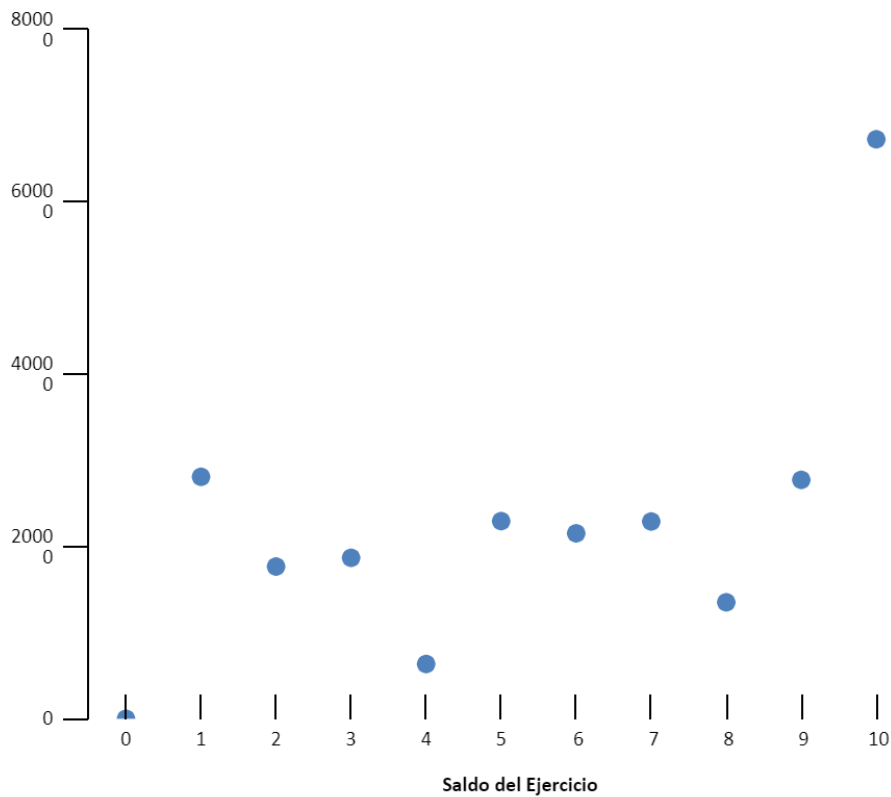
Indicadores Financieros	
Tasa interna de retorno	29.30%
Valor Actual Neto	\$ 88,694
Tasa de retorno del Capital Propio	57.88%
Efecto palanca	1.98
Período recup Capital Total	4.00
Período recup del Cap Propio	2.00

Fuente: Elaboración propia

Punto de equilibrio									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
42.31%	37.05%	28.19%	26.36%	24.66%	23.14%	21.61%	20.79%	20.79%	20.79%

Fuente: Elaboración propia

FUENTES Y USOS



Fuente: Elaboración propia

Anexo 15 - Crédito

Microempresas	
Objeto	Los créditos serán otorgados a personas humanas o jurídicas que desarrollen una actividad económica rentable y que estén en condiciones de ser sujeto hábil de crédito con un patrimonio menor a \$ 3.000.000.-
Destino de los créditos	<ul style="list-style-type: none">• Capital de trabajo• Activo fijo• Pre-inversión
Monto	<ul style="list-style-type: none">• Hasta el 80% de la inversión a realizar.• Monto máximo: \$ 750.000.- *• Plazo máximo de amortización cuarenta y ocho (48) meses con un máximo de doce (12) meses de gracia. <p>*Las empresas que acrediten una relación patrimonial mínima de 1,5 a 1 respecto del monto solicitado podrán acceder a un máximo de \$ 1.500.000. En estos casos, el porcentaje máximo de financiamiento será el correspondiente a Microempresas, y los plazos máximos de amortización y gracia serán los vigentes para las Pymes.</p> <p>Para acceder a créditos superiores a \$ 1.500.000 se deberá acreditar una relación patrimonial mínima de 2 a 1 respecto del crédito solicitado.</p>
Pymes	
Objeto	Los créditos serán otorgados a personas humanas o jurídicas con un patrimonio igual o superior a \$ 3.000.000.-
Destino de los créditos	<ul style="list-style-type: none">• Capital de trabajo• Activo fijo• Pre-inversión
Monto	Se tendrá en cuenta el valor de las ventas anuales (en pesos) promedio de los tres últimos estados contables (sin IVA, impuestos internos y descontando el 75% del monto de las exportaciones):

Agropecuario: \$ 1.099.020.000
Industria y minería: \$ 3.955.200.000
Turismo y servicios: \$ 940.220.000

- Hasta el 80% de la inversión a realizar.
- Monto máximo: \$ 10.000.000. Para capital de trabajo o pre-inversión \$ 3.000.000.-
- Plazo máximo de amortización ochenta y cuatro (84) meses, con un máximo de veinticuatro (24) meses de gracia.

Tasa de interés • Variable, equivalente al 50% de la Tasa Activa de Cartera General Nominal Anual en Pesos del Banco de la Nación Argentina para créditos diversos, más dos (2) puntos porcentuales. Se establece que, si la tasa resultante excediera el 30%, este porcentaje será el tope máximo de tasa de interés a aplicar al crédito, bonificando el CFI el porcentaje que la supere. Al 31 de julio de 2021 la tasa resulta del 14%.

- Para los créditos de hasta \$ 500.000, la tasa disminuye en un 50%. Se establece que, si la tasa resultante excediera el 15%, este porcentaje será el tope máximo de tasa de interés a aplicar al crédito, bonificando el CFI el porcentaje que la supere. Al 31 de julio de 2021 la tasa resulta del 7,5%.

Garantías Reales, con márgenes de cobertura no inferiores al ciento treinta por ciento (130%) del monto total del préstamo.
Los créditos de hasta \$500.000 se otorgarán a sola firma o con garantías personales, a satisfacción del agente financiero.