



**UNIVERSIDAD
TORCUATO DI TELLA**

Universidad Torcuato Di Tella

Escuela de Negocios

**Maestría en Administración de Empresas
(MBA)**

Plan de Negocio – Trabajo Final

**Minimotorhome: una manera diferente
de vacacionar**

Alumno: Anibal Macias

Firma:

Profesor: Andrés Borenstein

Firma:

Lugar: Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Fecha:



Indice

1. Resumen Ejecutivo	4
1.1 La Oferta	4
1.2 El Producto	5
1.3 El Mercado	6
1.4 Ventaja Competitiva	12
1.5 Resultados Esperados	13
1.6 Modelo de Negocio	14
1.7 Propuesta de Capitalización	15
2. La industria	16
2.1 Competidores: Descripción de la Industria	16
Valores de Venta de Equipar una unidad	16
2.2 Competencia: Descripción	17
2.3 Matriz de Ansoff	18
2.4 Las Cinco fuerzas de Porter	19
3. Oferta, Propuesta de Valor y	23
Posición Competitiva	23
3.1 Descripción del Servicio	23
3.2 Propuesta de Valor	24
3.3 Análisis basado en el modelo CANVAS	25
4. El Mercado	29
4.1 El Cliente	29
4.2 Análisis de la demanda estimada	30
4.4 Pronóstico de Ventas	31
5. Plan de Marketing	32
5.1 Análisis de situación	32



5.2 Estratificación del mercado.....	33
5.3 Objetivos.....	34
5.3 Promoción y Publicidad.....	34
5.4 Nombre.....	35
5.5 Logo	36
5.6 Ubicación Comercial	36
6. Plan Operacional.....	36
6.1 Flujo de Procesos	36
7. Plan Organizacional.....	40
7.1 Chart de la Organización – Etapa Inicial.....	40
7.2 Descripción de las posiciones	40
7.3 Aspecto Legal.....	41
7.4 El equipo	42
8. Valuación y Capitalización	42
8.1 Proyección de Resultados esperados en cinco períodos proyecto	42
8.2 Flujo de fondos Estimados para todo el proyecto	43
8.3 Consideraciones para el cálculo del WACC (Weighted Average Costo f Capital)	45
8.4 Valuación por Múltiplos	46
8.5 Financiación del Negocio	47
9. Conclusiones	48
Anexo 1.....	49
Encuesta de Opinión.....	49
Anexo 2.....	53
Estructura de costos.....	53
Anexo 3 Plan de marketing	56
Gráfico de los canales de distribución	56
Embudo de conversión – Atracción de clientes	57
Anexo 4- Lay-out de Planta	58
Anexo 5- Fotos Motorhome y vehículos de servicio	59



1. Resumen Ejecutivo

1.1 La Oferta

Recorrer largas distancias, parar dónde más te guste y disfrutar de una travesía sin depender de horarios, son algunas de las ventajas de vivir unas vacaciones en casa rodante o motorhome. Una tendencia mundial que viene en aumento en los últimos años a nivel local, aunque las tarifas de alquiler aún siguen siendo costosas en nuestro país. El mini motorhome apunta principalmente a ocupar un lugar en un segmento del público que no está siendo cubierto por la oferta actual, que es aquel que quiere recorrer nuestro país a un costo razonable.

Pues entonces lo que se busca es equipar un vehículo utilitario de bajo costo con todo lo necesario para que se transforme en un mini motorhome para dos personas. El equipamiento base consta de comedor, cama, baño con inodoro/bidet, cocina con anafe bacha y heladera. Además, cuenta con cisterna de agua, cámara séptica, batería auxiliar, conversor de 12 vol a 220v, estufa y calefón para que dos personas puedan recorrer el país en forma autónoma sin depender de nada externo, solo de su imaginación para elegir los destinos a recorrer.

Con la plataforma de producción montada también hemos apuntados a dos nichos más de mercado como son los servicios u oficios y la salud. Nos referimos a equipar estas unidades utilitarias para gente del gremio de la construcción o tallerista que efectúa refacciones, como sería los plomeros o mecánicos, donde se aprovecharía los espacio reducidos para equiparla con los elementos que estas personas necesitan para ejercer su oficio como ser: pañol con herramientas, maquinas soldadoras, morsa, yunque, electricidad 220 V, moladora etc.

En lo que respecta a salud hemos apuntado a una pequeña ambulancia, equipada con lo mínimo indispensable, para que la persona pueda ser trasladada hacia un centro asistencial cercano.

La misma está equipada con elementos de cardiología, oxígeno y demás accesorios para brindar los primeros cuidados mientras el paciente es llevado a un centro de mayor complejidad.

En un futuro planeamos ampliar nuestra plataforma para dotar a los utilitarios de otros servicios como puede ser peluquería canina o unidad ambulatoria de vacunas.



1.2 El Producto

Nuestros Mini - motorhomes los muebles interiores están hechos: con caño, donde se amuran a la estructura del furgón, y son revestidos con placas de 5,5mm en terminación melamina. Las ventajas de este mobiliario son: más livianos que muebles macizos, 100% resistentes a vibraciones externas.

Componentes del motorhome son:

- Anafe 2 hornallas blanco con válvulas de seguridad Ormay.
- Heladera de 80 litros a motocompresor 12V.
- Ventanas de aluminio blancas con mosquitero.
- Bomba presurizadora automática 12V.
- Estufa tiro balanceado de 1000cal Clover.
- Calefón electrónico a gas Bram Metal.
- Colchones de espuma de alta densidad y super soft con una terminación en tela (desmontable para su lavado).
- Bacha de acero inoxidable con canilla (agua caliente y fría).
- Tanques de agua potable de 150 litros con entrada exterior.
- Tanque de aguas grises de 70 litros con desagote exterior mediante llave exclusiva.
- Tanque de aguas negras de 50 litros con desagote exterior mediante llave exclusiva.
- Baño totalmente impermeable con Inodoro Dometic USA.
- Mueble vanitory en PRFV impermeable.
- Ducha de mano.
- Espejo y ganchitos para colgar.
- Luz en baño led.
- Luz sobre mesa led.
- 7 Luces dicroicas led abajo de alacenas.
- Luz exterior led.
- Dos tomas corrientes internos de 220V.
- Disyuntor de 5A y térmica 25A.
- Entrada exterior para conexión 220V.
- Tablero de fusibles y llaves de corte para instalación 12V.
- Portaequipaje
- Cortinas Roller de pvc en tela black out.
- Marcos de ventanas interiores trabajados en madera.
- Techo revestido con madera color almendra.
- Puertas de muebles con terminación en canto de PVC.



- Aislación en lana Isover de 50 mm, propiedades: aislación térmica, aislación acústica e ignífuga.
- Alacenas en parte superiores.
- Mesada color almendra.
- Mesa para 2 personas desmontable en melamina color almendra.
- Piso en vinilo.
- Graficas autoadhesivas exteriores.
- Butaca acompañante a tono con la del conductor.
- Batería de 12V x 100A de ciclado profundo (AGM) con corte inteligente. Iluminación reglamentaria led.

Todo lo arriba descripto nos permite ofrecer un producto con elementos de alta calidad a un precio Competitivo

Por razones de sencillez no hemos descripto los demás elementos que componen los demás productos.

1.3 El Mercado

La República Argentina comprende una superficie total de 3.761.274 km² de los cuales corresponden al continente americano 2.791.810 km² (incluidas las Islas Malvinas) y corresponden al territorio continental antártico 969.464 km² (incluidas las Islas Orcadas del Sur) e islas Australes. Es el octavo país en extensión del mundo y el segundo en América Latina.

Presenta una amplia variedad de climas: cálidos al norte y noreste, frío al sur, en el centro templado, y árido en una franja que recorre de norte a sur el territorio nacional.

La morfología del terreno presenta llanuras, lomadas, mesetas, sierras, cordilleras, volcanes, glaciares, lagos, ríos, salares, playas, médanos, entre otros.

La información que se incluye en este capítulo brinda un panorama básico de la geografía argentina para ayudar al lector a ubicarse en un contexto espacial y conceptual.

Como se puede observar en el gráfico debajo, la estructura de la población total tanto nativa como no nativa, datos extraídos de los censos nacionales de



población, el grueso de la población se encuentra entre el 15 a 65 años, siendo este un 64% del total y llegando a un 71% en la población no nativa.

2.1.4

Estructura de la población total, nativa y no nativa por grandes grupos de edad. Total del país. Censos nacionales de población 1895-2010

Tipo de población y grupo de edad	Censos nacionales de población								
	1895	1914	1947	1960	1970	1980	1991	2001	2010
Población total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
0-14 años	41,3	40,1	30,9	30,7	29,1	30,3	30,6	28,3	25,5
15-64 años	56,6	57,6	65,2	63,8	63,7	61,5	60,5	61,8	64,3
65 años y más	2,1	2,3	3,9	5,5	7,2	8,2	8,9	9,9	10,2
Población nativa	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
0-14 años	50,9	52,8	36,1	34,6	31,9	32,2	32,0	29,3	26,3
15-64 años	47,2	45,6	61,9	62,2	63,3	61,2	60,2	61,5	64,0
65 años y más	1,9	1,6	2,0	3,2	4,8	6,6	7,8	9,2	9,7
Población no nativa	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
0-14 años	12,7	10,1	1,8	5,5	3,3	4,5	4,7	4,9	7,8
15-64 años	84,6	86,0	83,7	73,6	66,9	65,2	67,1	69,1	71,4
65 años y más	2,7	3,9	14,5	20,9	29,8	30,3	28,2	26,0	20,8

Fuente: INDEC. Censos nacionales de población.

Con estos primeros datos nos muestran el segmento del mercado mayoritario, compuesto con gente joven activa, es decir que genera ingresos. A este segmento es que debemos comenzar a estratificar aún más.

Por su parte la mayor parte de las personas que recibe nuestro país está formado por turistas brasileños, con un gasto diario promedio por turista de USD 122 en 2016, USD 128,5 en 2017 y USD 116,5 en el Primer trimestre del 2018.

El país que le sigue a Brasil con la mitad de turistas es Chile con un gasto diario promedio por turista USD 115 en el 2016, USD 109 en el 2017 y USD 108 en el primer trimestre del 2018.

Elevándose estas cifras cuando el motivo del viaje es por vacaciones u ocio, como vemos en el 2017, cifras que pasan a un gasto diario promedio de 131 USD para los turistas brasileños y a 148 USD para los turistas provenientes de Chile.



País de residencia habitual y país de destino de mayor permanencia (1)	2016			2017*			Primer trimestre de 2018*		
	Turistas	Estadia promedio en noches	Gasto diario promedio por turista	Turistas	Estadia promedio en noches	Gasto diario promedio por turista (2)	Turistas	Estadia promedio en noches	Gasto diario promedio por turista (2)
	US\$			US\$			US\$		
Turismo receptivo									
Total	2.263.801	13,9	84,7	2.361.473	13,4	92,0	622.096	14,8	96,0
Países limítrofes									
Bolivia (3)	66.455	14,5	64,8	17.524	17,1	58,9
Brasil	539.905	6,9	122,0	626.144	6,9	128,5	116.921	8,8	116,5
Chile	214.632	6,2	115,4	216.216	6,4	109,1	46.367	7,2	108,1
Paraguay (3)	64.746	6,9	109,5	16.000	8,0	81,8
Uruguay	56.516	4,3	117,2	56.669	4,0	129,5	10.990	4,5	106,4
Estados Unidos-Canadá	281.675	14,8	92,7	286.044	14,7	103,7	97.800	13,7	117,2
Resto de América	471.298	15,5	75,6	359.364	18,4	82,6	88.448	20,8	76,4
Europa	528.809	22,7	66,0	514.303	20,8	76,2	173.357	19,5	92,9
Resto del mundo	170.966	15,1	111,5	171.532	15,6	95,8	54.689	14,9	102,4
Turismo emisor									
Total	3.340.573	14,1	94,0	3.729.739	14,9	91,8	1.137.366	15,6	88,5
Países limítrofes									
Bolivia (3)	42.330	15,3	50,0	12.866	18,4	36,1
Brasil	688.334	10,3	86,2	803.678	10,0	84,2	358.489	11,4	81,6
Chile	347.223	6,8	102,5	435.042	7,5	95,7	100.222	9,8	79,9
Paraguay (3)	47.515	7,6	72,6	10.971	11,7	52,8
Uruguay	86.008	6,2	96,9	88.460	6,3	89,6	44.661	8,0	87,6
Estados Unidos-Canadá	726.586	13,7	110,5	758.752	15,5	107,1	197.315	15,7	115,9
Resto de América	703.310	13,5	96,6	671.247	14,5	88,8	214.295	17,6	79,7
Europa	644.442	21,7	84,0	675.859	23,5	86,6	139.044	25,7	85,1
Resto del mundo	144.670	25,2	90,0	206.856	26,0	94,0	59.503	25,0	98,2

(1) Para el turismo receptivo se considera el país de residencia habitual, y para el turismo emisor se considera el destino de mayor permanencia.
 (2) Los datos del gasto diario promedio están calculados con una nueva metodología de imputación a partir del año 2016, por lo tanto no son comparables con los datos de años anteriores.
 (3) A partir de enero de 2017 se muestran datos desagregados para Bolivia y Paraguay.
Nota: las cifras correspondientes a los totales y subtotales de estadia promedio y gasto promedio no coinciden con el promedio de las cifras parciales, debido a que se calculan a partir de los valores totales de estadia y de gasto divididos por la cantidad total de viajeros.
Fuente: INDEC. Encuesta de Turismo Internacional (ETI).

Este último no es un dato menor ya que nuestra compañía va a estar localizada en Ciudad de Villa Mercedes San Luis, teniendo buena llegada a toda la zona de Cuyo. La principal puerta de entrada de todo el turismo receptivo es Mendoza donde efectuaremos alianzas estratégicas con las compañías de alquiler de automóviles para que ofrezcan nuestro producto a cambio de una comisión.



País de residencia habitual	2016									
	Total		Motivo del viaje							
			Vacaciones, ocio		Visita a familiares o amigos		Negocios, congresos, etcétera		Otros	
Turistas	Gasto diario promedio (¹)	Turistas	Gasto diario promedio (¹)	Turistas	Gasto diario promedio (¹)	Turistas	Gasto diario promedio (¹)	Turistas	Gasto diario promedio (¹)	
	US\$		US\$		US\$		US\$		US\$	
Total	2.263.801	84,7	1.051.893	116,4	633.139	48,4	460.281	143,9	118.488	59,7
Bolivia (²)
Brasil	539.905	122,0	358.869	131,0	49.192	52,8	117.336	169,9	14.508	70,0
Chile	214.632	115,4	94.152	148,3	48.122	51,3	59.778	178,9	12.580	89,2
Paraguay (²)
Uruguay	56.516	117,2	16.782	115,1	12.051	52,6	25.070	187,1	2.613	65,5
Estados Unidos-Canadá	281.675	92,7	107.059	130,3	101.889	53,5	60.180	177,4	12.547	67,1
Resto de América	471.298	75,6	177.734	108,4	141.646	42,6	103.953	147,9	47.965	57,6
Europa	528.809	66,0	203.419	101,9	239.314	40,7	68.642	113,9	17.434	51,0
Resto del mundo	170.966	111,5	93.878	120,4	40.925	111,2	25.322	112,1	10.841	72,6

(continúa)

270

Anuario Estadístico de la República Argentina / Vol. 32 / 2017

3.11.2

País de residencia habitual	2017*									
	Total		Motivo del viaje							
			Vacaciones, ocio		Visita a familiares o amigos		Negocios, congresos, etcétera		Otros	
Turistas	Gasto diario promedio (¹)	Turistas	Gasto diario promedio (¹)	Turistas	Gasto diario promedio (¹)	Turistas	Gasto diario promedio (¹)	Turistas	Gasto diario promedio (¹)	
	US\$		US\$		US\$		US\$		US\$	
Total	2.361.473	92,0	1.127.756	120,7	574.046	48,3	529.658	149,4	130.013	72,3
Bolivia (²)	66.455	64,8	16.080	99,2	29.819	38,0	10.831	128,1	9.725	92,0
Brasil	626.144	128,5	432.712	139,7	46.384	56,8	127.725	161,2	19.323	79,9
Chile	216.216	109,1	90.931	128,2	47.995	54,0	61.238	170,2	16.052	75,8
Paraguay (²)	64.746	109,5	25.511	131,8	14.055	54,4	18.888	146,6	6.292	155,1
Uruguay	56.669	129,5	14.300	140,1	12.864	65,8	25.788	182,4	3.717	139,1
Estados Unidos-Canadá	286.044	103,7	119.150	127,1	90.431	55,6	67.421	215,3	9.042	76,9
Resto de América	359.364	82,6	143.335	100,4	89.423	43,7	93.255	134,7	33.351	79,2
Europa	514.303	76,2	209.913	115,1	202.749	46,0	85.455	126,0	16.186	53,2
Resto del mundo	171.532	95,8	75.824	106,6	40.326	55,3	39.057	140,8	16.325	68,4



Otro dato a tener en cuenta es la capacidad hotelera, en número de establecimientos, la región de Cuyo es la que cuenta con menor número de establecimientos comparadas con la región de Buenos Aires, CABA y Región Centro.

Esto es muy importante ya que nuestro vehículo ofrece no solo traslado sino también alojamiento.

5.11.4 (continuación)

Regiones y localidades	2017					
	Número de establecimientos			Plazas		
	Total	Hoteleros	Para-hoteleros	Total	Hoteleros	Para-hoteleros
Región Buenos Aires						
Bahía Blanca	23	16	7	1.762	1.457	305
Mar del Plata	543	353	190	52.426	32.826	19.600
Pinamar	205	120	85	14.270	9.889	4.381
Tandil	103	27	76	4.190	1.745	2.445
Villa Gesell	397	193	204	20.206	12.445	7.761
Región CABA						
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	671	440	231	73.751	60.328	13.423
Región Centro						
Carlos Paz	256	177	79	15.926	12.330	3.596
Córdoba	79	63	16	6.633	6.099	534
La Falda	85	38	47	6.261	2.719	3.542
Mina Clavero	98	35	63	4.181	2.326	1.855
Miramar	29	2	27	972	81	891
Río Cuarto	18	16	2	1.442	1.387	55
Villa General Belgrano	110	17	93	3.734	819	2.915
Región Cuyo						
La Rioja	26	14	12	1.729	1.290	439
Malargüe-Las Leñas	46	23	23	2.885	2.017	868
Mendoza	129	90	39	10.641	9.204	1.437
Merlo	97	40	57	5.116	3.337	1.779
San Juan	42	35	7	2.678	2.419	259
San Luis	29	19	10	2.393	2.028	365
San Rafael	106	41	65	5.470	3.097	2.373
Valle de Uco	55	14	41	1.649	636	1.013

Apuntamos a nivel nacional al segmento ABC1 y ABC2, orientado a parejas/amigos/as en edades comprendidas entre 30 y 65 años, siendo este el mayor segmento de acuerdo con Censo Nacional del 2010, que disfrutaban de la naturaleza, les gusta viajar o practicar deportes al aire libre.



A nivel internacional, según la Organización Mundial del Turismo, Argentina es el país más visitado de Sudamérica con un total de casi 2,3 millones de turistas en el año 2017.

Estimamos conseguir una porción del mercado importante del segmento de los minimotorhome, es decir equipados para dos personas. De acuerdo a sondeos efectuados entre las empresas fabricantes de motorhome, la venta anual es alrededor de 15 o 20 unidades por fabricantes, siendo este un mercado de aproximadamente 300 unidades anuales. Tener en consideración que estas unidades mencionadas son de mayor porte. Nosotros tenemos previsto la venta de 24 unidades ocupando un 3%¹ del mercado para el primer año y el 6% para el quinto año. Siendo el punto de equilibrio 15 unidades vendidas.

1.3 La Competencia

En la actualidad el mercado está atendido por empresas que proveen equipos de gran porte con valores que son elevados tanto para alquiler como para compra. Inclusive comparando con valores internacionales.

Las principales empresas que producen Motorhome son:

Nombre	Dirección	Localidad	Teléfono	Web
Heevel	Presidente Arturo Illia 81, Adrogué	Buenos Aires	01120689686 15-4098-9810	www.heevelmotorhome.com
Pierandrei	Av. San Martín 3365	Villa Gob Galvez- Sta Fe	+54 341 492 1551	www.pierandrei.com
Patagonia Campers	Estanislao López 997	Pilar Buenos Aires	+54 (11) 6009-4567	www.patagoniacampers.com
Motorhometime	Colect Autovia 2 (km 41) y Calle 620	Berazategui Buenos Aires	02229-491811	www.motorhometime.com
Silfred Motorhome	Malvinas Argentinas 771	Rio Segundo Córdoba	03572-15407077	www.silfredmotorhome.com.ar
Gilbert Car	Av. Circunvalación S.O.4944	Córdoba	351-5890974	www.gilbertcar.com

¹ Ver informe de la demanda del Estudio de Mercado



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA

Imperio Motor home	Nuñez 4915	CABA	1569126086	www.imperiomotorhome.com
Pbarbus fabrica de casas rodantes	Jose Hernandez 82	San Martin Bs. As.	01147674312	www.pbarbus.com.ar
Manhjos SRL	Lisandro de la Torre 2170	Los Troncos del talar Bs.As.	47151612	www.manjos.com
Royal Home	Mariquita Thompson 450	Villa Madero- Bs. As.	46526023	info@royalhome.com

Las principales empresas que alquilan Motorhome son:

Mis angelitos	Gral. Miguel Soler 1502	Ituzaingó Buenos Aires	011 46238935	www.mhomemisangelitos.com.ar
Adventure Home		Pacheco Buenos Aires		www.adventurehome.com.ar
Patagonia Austral MH	Ramón Treo Noel 418	Río Grande, Tierra del Fuego	5492964413335	info@patagoniaaustral.com
Caravana	Ruta 2 Km 40. Calle colectora 627	Berazategui Buenos Aires	02229 498113	www.rodantescaravana.com.ar
Aventurando	Jose Carlos Paz 567	Rosario Santa Fe		www.aventurando.com
Otros				Propietarios de Motorhome que alquilan en caso de no uso.

1.4 Ventaja Competitiva

A diferencia de nuestros posibles competidores que realizan productos similares que se encuentran en el mercado, ellos efectúan vehículos de mayor porte y por consiguiente un mayor costo, nuestro minimotorhome ofrece una ventaja



comparativa superlativa, su bajo costo y su alto equipamiento, comparado con la competencia.

Entre otras ventajas competitivas en el mercado podemos señalar las siguientes:

- Facilidad de manejo, es similar a un auto.
- Acceso a cualquier lugar, tanto en la ciudad como en zonas agrestes.
- Mayor seguridad y menos expuesto. Esto se debe a una menor fricción aerodinámica haciendo el punto de gravedad más bajo que el de sus competidores dándole mayor seguridad de manejo como así también un menor consumo de combustible.
- En Precio estamos al menos un 50% más económico que el mercado, teniendo en cuenta el mismo equipamiento que la competencia, lo que hace que la curva de costo beneficio otorgue una muy buena relación.
- Al estar ubicados en Villa Mercedes San Luis, dominamos el baricentro de la Argentina.
- Lo anterior se traduce en una diferencia de costos por Km recorrido ya que estamos más próximos de cualquier destino final.
- Acceso a cualquier lugar, tanto en la ciudad como en zonas agrestes.
- Hemos comenzados las tratativas con el Gobierno de la Provincia de San Luis de obtener algún beneficio fiscal ya que nuestro proyecto permitirá emplear 10 personas en forma directa y el doble de manera indirecta.
- Hemos comenzado las negociaciones con Renault Argentina a fin de ser el único vehículo utilitario que equiparemos a cambio de un mejor precio de compra.
- Además, hemos efectuado acuerdo con las principales agencias de alquiler de automóviles para que ofrezcan el servicio de alquiler a cambio de una comisión. Esto nos permitirá tener presencia en los principales puntos turísticos de Argentina. Siendo este canal muy importante para que nuestros clientes que alquilan, conozcan el producto y puedan difundirlo.

1.5 Resultados Esperados



Consideramos una inversión inicial de USD 50.000 que será utilizada para efectuar las refacciones en la propiedad donde funcionará el taller y la administración de la sociedad como así también la compra de dos vehículos que serán equipados y puestos en alquiler. Esperamos el primer año equipar 24 unidades en total, formados por 12 motorhome, 9 ambulancias y 3 servicios varios y el alquiler de 171 días en el año.

Para el segundo año la producción de vehículos llegaría a 34 unidades, para el tercer año serían 40 unidades, para el cuarto 46 unidades y para el quinto año 60 unidades.

En lo que alquiler/días al año tenemos pensado llegar en el quinto año a 819 días alquilados con 6 unidades ofertadas en alquiler.

El valor actual neto descontado de FCFF a la tasa WACC del 28,78% nos da \$56.989.-

1.6 Modelo de Negocio

El modelo de negocio se encuentra dividido en dos partes:

- 1) El equipamiento de un vehículo utilitario de bajo costo. Ese equipamiento a su vez puede ser utilizado en:
 - Turismo: Minimotorhome
 - Salud: Ambulancia para primeros auxilios y traslados de personas
 - Servicio: Taller mecánico móvil

Funerarias
Peluquería canina
Campañas vacunatorias

Esta modalidad consiste en que nosotros hacemos el contacto con una concesionaria Renault para que el cliente adquiera el vehículo y nosotros se la equipamos o bien el cliente nos provee el equipo y nosotros lo equipamos.

- 2) La otra parte de negocio sería el alquiler de minimotorhome a distintos grupos sociales que efectúan actividades al aire libre. Ejemplo de esto serían a las personas que hacen Running o practican el Surf o el Wind surf.

Dado que ya tenemos un equipo terminado y probado (propiedad de uno de los socios), comenzaremos promocionando el modelo en la ciudad de Villa Mercedes



San Luis, con la posibilidad de trasladarlo a ciudades próximas como San Luis, Mendoza, San Juan y Río Cuarto.

El alquiler nos servirá para:

1. Testear el equipo con diferentes usuarios y detectar puntos de mejora.
2. Promocionar el negocio de alquiler y venta en eventos específicos.
3. Confirmar o rectificar datos relevados por las encuestas realizadas.

Comenzaremos a fabricar dos unidades con la modalidad de planes de ahorro Renault.

Las dos de las unidades serán destinadas a alquiler.

En base a las estimaciones de costos, la inversión y el gerenciamiento necesario, estamos en condiciones de equipar, en nuestro taller 4 vehículos en simultáneo por mes, demandando 30 días para que una unidad esté terminada.

Los ingresos se dividen de la siguiente forma:

1. Alquiler: entre un 8% de la facturación el primer año llegando a 15% sobre en el quinto año.
2. Venta: 92% de la facturación para el primer año descendiendo hasta el 85% en el quinto año.

1.7 Propuesta de Capitalización

Se pretende iniciar el negocio, el decir la apertura del taller, con una inversión inicial de USD 50.000 a cambio de otorgar una participación accionaria al tercer año del 43,6%.



2. La industria

2.1 Competidores: Descripción de la Industria

La venta de motorhome en la Argentina está atomizada en muy pocas compañías que solamente se dedican a equipar equipos utilitarios. Estos motorhome son de gran porte para mínimo 4 personas con muchas más comodidades y por consiguiente la utilización de vehículos de gran tamaño, todo esto hace que la inversión sea grande en comparación con un vehículo igual en el exterior como por ejemplo los Estados Unidos.

Esto fundamentalmente se debe al mercado automotriz argentino, cuyo precio al público más del 50% del mismo corresponde a impuestos.²

Esta situación particular hace que nosotros salgamos a competir con las reglas del mercado argentino donde los vehículos son caros y de una calidad inferior de los que existen en el mundo. Es por eso que hemos decidido diferenciarnos adaptando un vehículo utilitario pequeño con tres componentes de confort como son la cocina, dormitorio y baño. Este segmento no está siendo visualizado aún por la competencia con la excepción de motorhometime que, si tiene una versión para dos personas, pero con distinto equipamiento.

Valores de Venta de Equipar una unidad

		MERCADO	Mini Motorhome
Equipamiento	USD	19.000	7.000
	%	100 %	37%

Valores de Alquiler una unidad

		MERCADO	Mini Motorhome
USD/ DIA (final)		190	80
	%	100%	42%

² Ver Estudio de mercado del Motorhome – Situación Industria automotriz en Argentina



2.2 Competencia: Descripción

Para poder evaluar mejor la competencia, solicitamos cotización a los principales competidores tanto en Alquiler como a los fabricantes.

El resultado de este trabajo se resume en las siguientes tablas comparativas.

ALQUILERES 15 días y 4000 km recorrido																								
EMPRESA	Furgón	Personas			Km	Equipamiento										TARIFA		dias	km	Traslado Bs As a VM	TOTAL			
		2	3	4		Libres	Cama	Helade	Anafe	Bacha	Inodo	Estufa	Calefón	Bat Auxil	Conv 220 V	Cist. Agua	usd/Dia				usd/km	USD	usd/día	
Caravana	IVECO	X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	170		2550	-		2.550	170
Misangelitos	Master	X			200	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	130	0,25	1950	250		2.200	147
Adventure Home		X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	110	0,45	1650	1.800	1.800	3.450	230
Aventurando	Sprinter	X			0	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	200		3000	-		3.000	200
CORRECAMINOS		X			0	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	80		1200	-		1.200	80

FABRICACION															
EMPRESA	Personas			Equipamiento										COSTO USD	
	2	3	4	Cama	Helade	Anafe	Bacha	Inodo	Estufa	Calefón	Bat Auxil	Conv 220 V	Cist. Agua		
Heevel	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	18.875
Motorhome Time	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	17.300	
Patagonia Campers	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	16.750	
Mercado Libre	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	15.000	
CORRECAMINOS	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	7.000	

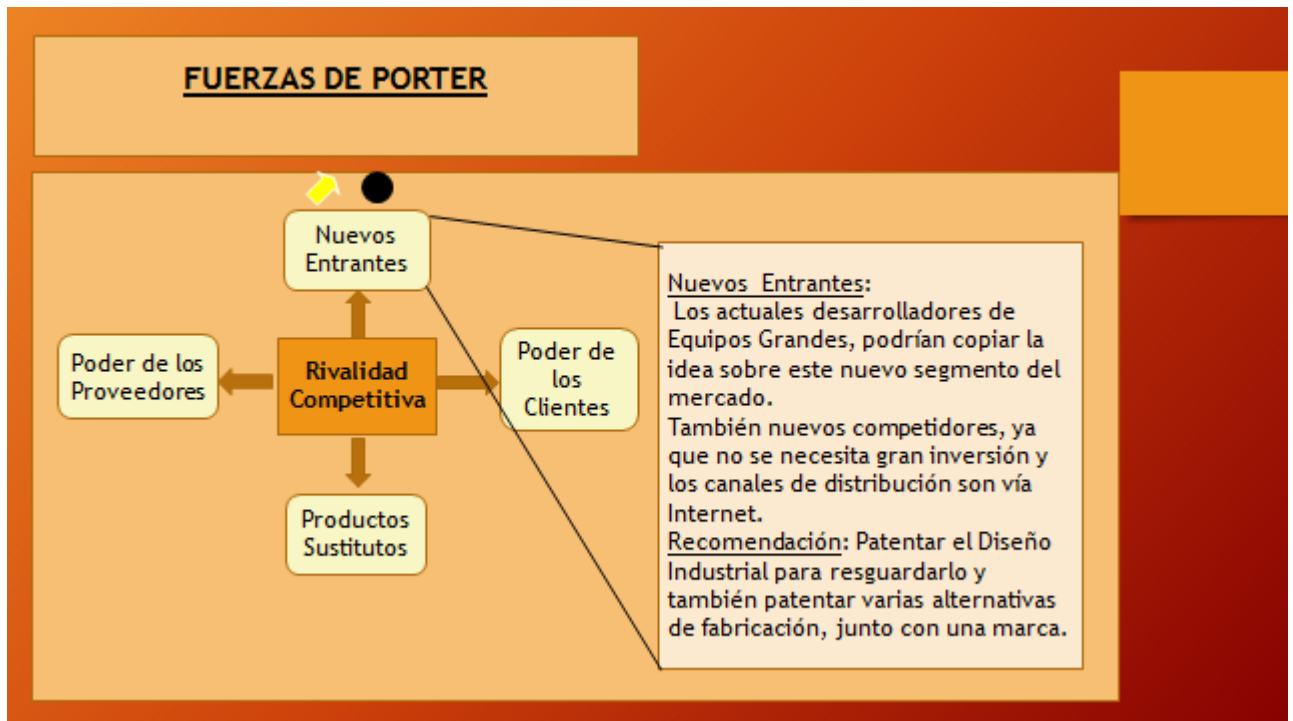


2.3 Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Mini Motor Home para 2 personas.	Hidromasaje compacto (int o exterior) Accesorios para llevar Kayacs o Bike. Toldos Exterior. Ducha Externa. Equipamiento para liciados.
	NUEVOS	MiniMotorHome en Chile, Uruguay, Brasil MotorHome para estudiantes que necesitan resolver vivienda y movilidad.	Laboratorio para análisis clínicos. Consultorio médico para zonas rurales. Taller mecánico móvil. Peluquería movil para mascotas. Cualquier servicio de tratamiento personalizado, como ser belleza, cosmética, etc.

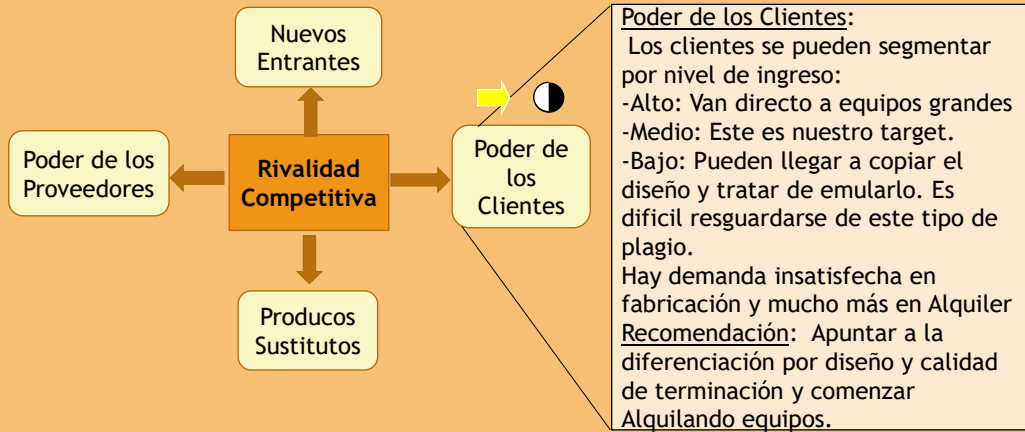


2.4 Las Cinco fuerzas de Porter

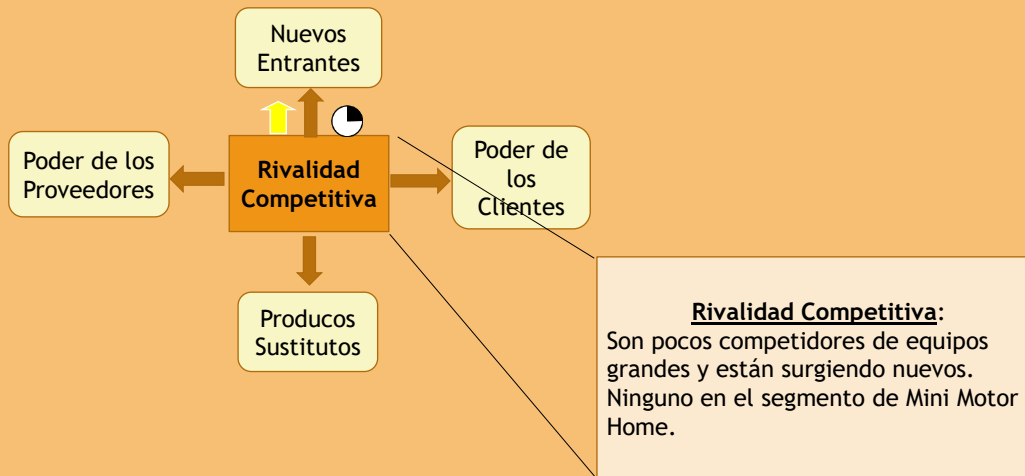




FUERZAS DE PORTER

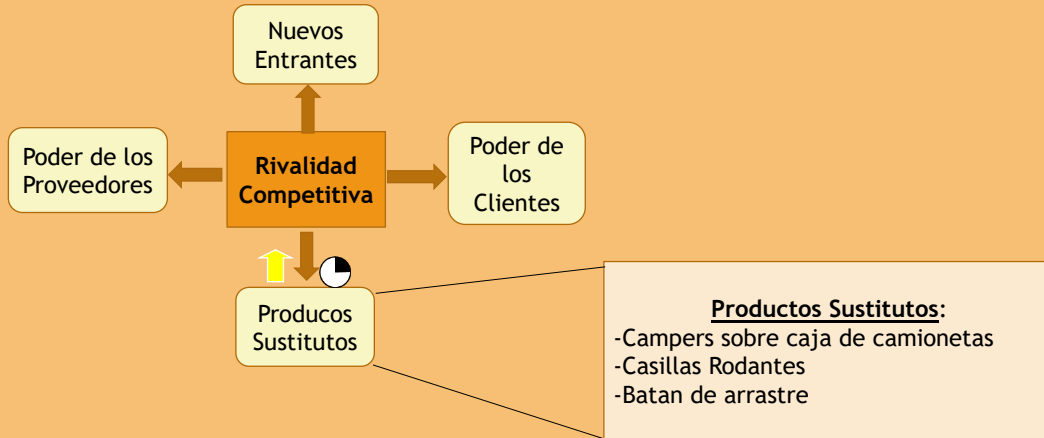


FUERZAS DE PORTER

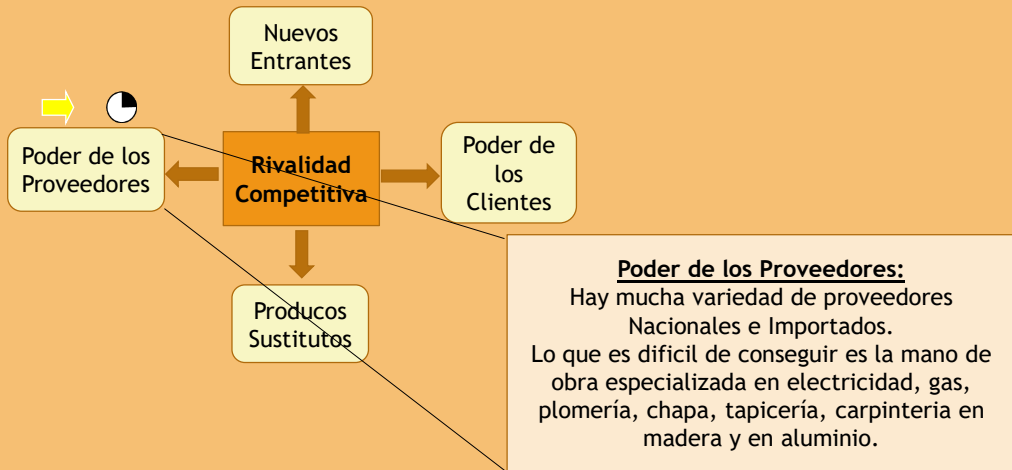




FUERZAS DE PORTER



FUERZAS DE PORTER

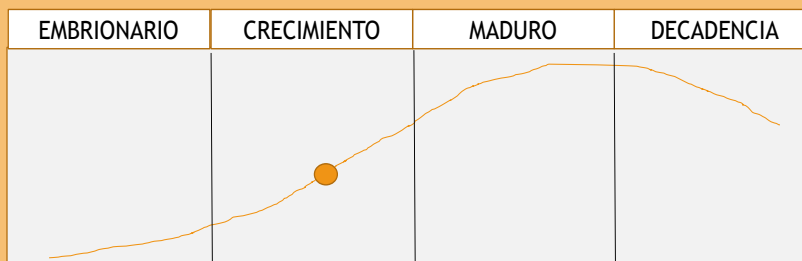




(KSFs) Factores Críticos de Éxito y Cadena de Valor



CICLO DE VIDA



En la Argentina esta industria está en pleno CRECIMIENTO y se está extendiendo más allá del turismo familiar y/o aventura, sino también a todo tipo de eventos deportivos.
La oferta de "fabricación" todavía es escasa y más aún los "alquileres".



3. Oferta, Propuesta de Valor y Posición Competitiva

3.1 Descripción del Servicio

El servicio se divide en dos:

a) Alquiler de Motorhome para dos personas:

con todo el equipamiento necesario para disfrutar del aire libre.

Se recomiendan:

- ✓ Lugares en Argentina para disfrutar.
 - ✓ Uso del Motorhome para aprovecharlo al máximo.
 - ✓ Consejos de seguridad.
 - ✓ Se cobra solo el día: 80 usd/día y con **km ilimitado**. Si hay que trasladarlo a otra ciudad, solo se cobra el equivalente al combustible.
- b) Equipar un furgón estilo Kangoo:
- ✓ Se diseña el interior a gusto del cliente.
 - ✓ Se incorpora el equipamiento base completo y se adaptas porta equipajes
 - ✓ De acuerdo a las actividades particulares del usuario, como ser soporte para kayak, bicicleta u otra actividad



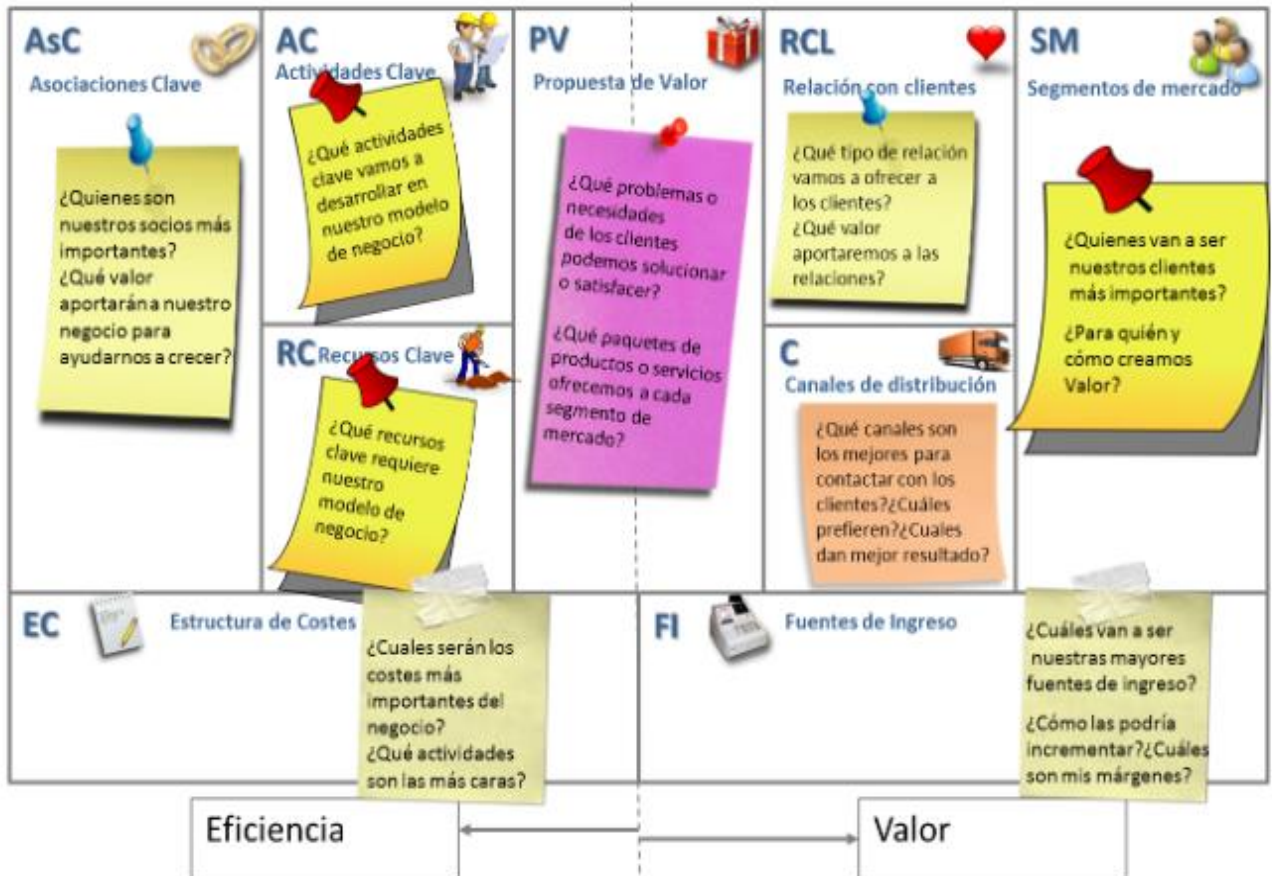
3.2 Propuesta de Valor

La propuesta de valor estará cimentada en los siguientes pilares:

- Un producto bien equipado con bajo costo
- Direccionarnos al mercado del motorhome para dos personas
- Propiciar la difusión del alquiler del vehículo, esto lo visibilizará en el mercado incrementándose las horas de alquiler y además incremento de la demanda de construcción de nuevos vehículos.



3.3 Análisis basado en el modelo CANVAS



1-Propuesta de valor

Nuestra propuesta de valor está dirigida a ese público que le gusta disfrutar de la naturaleza sin ataduras de tiempos y restricciones de todo tipo, pero por el tamaño de los vehículos ofrecidos como así también los valores del mercado hace que sea imposible acceder a esta oferta. En resumen, nosotros ofrecemos un producto de calidad a un precio accesible para que dos personas puedan disfrutar de la naturaleza sin tiempo.

2- Segmento de mercado

Nuestro segmento de clientes se ubica en parejas o dupla de amigo con edades que van de los 25 a los 65 años, profesionales o personas retiradas de la actividad.



3- Canales de distribución³

Llegaremos a nuestros clientes a través de la web, redes sociales, además de realizar acuerdos con las principales empresas que alquilan vehículos para que también ofrezcan nuestro producto en alquiler. Estas compañías ofrecerían dentro de sus productos en la Web nuestro motorhome. De esta manera nosotros agendaremos con anticipación y trasladaremos el vehículo en el punto contratado en la fecha convenida. En un comienzo nos trasladaremos a los Aeropuertos de Rio Cuarto, Córdoba, Mendoza y San Juan. Esta es una modalidad muy difundida en EE. UU. y Europa.

4-Relación con nuestros clientes⁴

Nuestro objetivo es tener una relación estrecha con nuestros clientes, tanto sea en el servicio o el producto sino también en la postventa. Buscaremos de fidelizarlo al cliente ofreciendo travesías con descuentos o rebajas.

Para poder lograr nuestro objetivo de cercanía al cliente, nos focalizaremos en el marketing digital, haremos campañas de promoción y publicidad en distintos sitios web, correos electrónicos, aplicaciones web como así también redes sociales.

Nos basaremos en campañas de marketing cuyos objetivos o targets, estén muy segmentados. Buscaremos establecer una interacción entre la campaña y el público que la recibe. Tendremos en cuenta que este propio público toma decisiones bajo sus propios términos apoyándose en las redes de confianza para formar opiniones tales como amigos o familiares.

Aplicaremos lo que en marketing digital se denomina el embudo de conversión⁵:

Visitantes calificados: Buscaremos atraer tráfico tanto en las redes sociales como fuera de ellas. Identificaremos al público interesado por nuestro producto.

Conciencia: Si estuvo en nuestro sitio y estuvo revisando tratar de llevarlo al anuncio que contiene nuestro producto, lo que se denomina Landing page, y tratar que no se disperse. Debería mantener el interés por el producto o servicio.

Interés: Buscar que la persona te deje un contacto (leads o prospecto). De esa manera pasa de ser un tráfico frío a un tráfico tibio. Tiene noción del producto, y por lo tanto se debe enviar una comunicación o invitación a eventos.

Consideración: Se califica a las personas que mostraron interés. Hacer encuestas para llegar a determinar el interés del cliente.

³ Ver Anexo 3 de gráficos. Canales de distribución

⁴ Ver Anexo 3 de gráficos. Canales de distribución

⁵ Ver Anexo 3 de gráficos. Embudo de conversión



Deseo: Cuando se pasa a la acción de compra. Se debe preguntar que le pareció el producto

5- Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingresos van a estar dadas por el equipamiento de equipos y por el alquiler de los mismos.

6- Recursos Claves

El recurso clave de nuestro modelo de negocios está dado en la mano de obra especializada, la misma es difícil de conseguir sobre todo en el interior. Por este motivo contrataremos personal especializado en los puntos clave de la línea de ensamblado.

El plan de acción para este recurso crítico es el siguiente:

etapas:

- a) Seleccionaremos personal especializado en los distintos rubros (carpintería, gasista, plomero, tapicero, aberturas, herrero). Les pediremos una instalación prototipo en una “Mocap” y evaluaremos:
 - a.1) la calidad
 - a.2) el tiempo empleado
 - a.3) el costo por cada instalación.Contrataremos por obra a costo cerrado, de tal forma que podamos evaluar cada trabajo con distintos “artesanos” (al menos 3 por especialidad).
- b) En una segunda etapa, incorporaremos a los mejores de cada especialidad al plantel estable, para darles continuidad de trabajo y asegurarnos la disponibilidad de estos. Ellos serán los encargados de formar nuevos recursos. Es decir, brindarán cursos a los demás miembros del equipo.
- c) En caso de tener un pico de trabajo, acudiremos a los que ya tenemos calificados, pero no en relación de dependencia.

Por los materiales tanto importados como los nacionales.

7- Actividades Claves

Las actividades claves se pueden dividir en dos:

1. El taller en donde se efectúa la transformación del vehículo



2. El manejo de las redes sociales y uso de la web ya que es clave para llegar al cliente

1. Es una vieja panadería industrial de principios del siglo pasado en la ciudad de Villa Mercedes San Luis, que es propiedad de un familiar de uno de los socios. Al ser una persona conocida, si bien hemos efectuado un contrato de alquiler, nos permite cierta flexibilidad. Cuenta con todos los servicios, superficie cubierta 250 m² techo alto, buena ventilación y 45 m² descubiertos, con toda la seguridad necesaria, ya que dispone de cámaras de video, alarma con monitoreo de seguridad y un portón automatizado.

El lay-out ⁶de fábrica describe el circuito que recorrerá cada vehículo en las distintas etapas de fabricación.

Cada puesto de trabajo está pensado como:

- a.1) un taller específico del rubro,
- a.2) con sus máquinas manuales y de banco
- a.3) accesorios y repuestos
- a.4) utilaje y mesa de trabajo.

Las Redes sociales van a ser la puerta de ingreso, principalmente, de nuestros clientes por eso que destinaremos a un especial interés por el manejo de las mismas. En las mismas publicaremos lo mencionado en el punto 4.

- b.1) Viajes realizados por Nosotros, Nuestros Clientes y Gente de otros países.
 - b.2) Recomendaciones sobre el uso de nuestro producto
 - b.3) Recomendaciones sobre lugares donde acampar.
 - b.4) Sugerencias de Travesías con distintos niveles de aventura.
 - b.5) Equipamiento alternativo para distintas actividades de aventura.
- Tendremos una página Web a medida con todo el detalle de nuestros equipos de alquiler, las distintas posibilidades de fabricación para venta.

8- Socios Claves

Existen dos socios claves:

1. Renault Argentina SA: que no permita algún acuerdo a fin de gestionar la compra de vehículos por el plan de ahorro con alguna ventaja comparativa.

⁶ Ver Anexo 4 con Lay-out de la planta



Si bien todo nuestro desarrollo está basado en un vehículo Renault, esto no nos liga de manera permanente a esa automotriz, porque fácilmente podríamos desarrollar sobre otra marca del mercado que posea un utilitario similar a la Kangoo.

2. Acuerdo con las principales empresas de alquiler de vehículo para que nos permitan ser un canal de llegada al cliente que renta un motorhome.
El tipo de acuerdo: a) Un % sobre la facturación ó b) Un valor fijo por cliente y un % variable según la facturación.

9- Estructura de costos⁷

Hemos definido como costos claves los productos importados y la mano de obra que no es abundante dentro de los calificados.

4. El Mercado

4.1 El Cliente

El cliente es una persona de 25 a 65 años, Universitario que sale de vacaciones en pareja o solo, que sale más de 4 veces al año y disfruta del aire libre entre 10 y más de 20 días al año.

Esta persona elige alquilar un motorhome y luego decide si opta por la compra de uno de ellos con el equipamiento que más se ajuste a sus preferencias personales ó necesidades laborales.

El 39% de los encuestados⁸ alquilaría un MH y otro 42% también alquilaría para luego decidir si compra un equipo, con lo cual podemos decir que un **81 % tiene intención de alquilarlo.** Cuando definimos un valor de alquiler de 80 USD/día, la **respuesta afirmativa fue del 38%.**

Si analizamos la encuesta por el lado de la compra, un **12 % tuvo intención de compra** y un 42% primero alquilaría y luego compraría.

⁷ Ver Anexo2 con la estructura de costos

⁸ Ver Estudio de Mercado – Anexo 1 Encuestas



Cuando valorizamos en 7.000 USD la reforma de un furgón, un 22 % contestó afirmativamente.

4.2 Análisis de la demanda estimada

Del análisis de publicaciones referentes al turismo local, surge las siguientes conclusiones:

- Las casas rodantes que se fabrican en el país pueden albergar a cinco personas con todas las comodidades. Una tendencia que de a poco se instala.
- Lo que hasta hace poco era una postal de película o se limitaba a viajes por Estados Unidos o Europa empieza a llegar a la Argentina.

Es una tendencia en ascenso con mucho potencial y mercado para explorar. La moda de los motorhomes ya dio sus primeros pasos en el país y en época de vacaciones surge con más fuerza la tentación de la casa rodante.

En la Argentina el negocio de los motorhome no lo tienen las empresas automotrices. No hay fabricantes de autos a los que se les pueda comprar ya terminado. Sí hay empresas que se dedican a armarlos y que demoran alrededor de 20 días en su construcción. Son menos de diez empresas las que concentran el mercado, y cada una de ellas fabrican entre 15 y 20 motorhomes por año, en general para otras empresas que se dedican al alquiler. El mercado sería de unas 300 unidades.

El costo por el armado asciende a unos u\$s55.000, que puede elevarse a u\$s70.000 si se agrega equipamiento de mayor nivel y calidad, como puede ser una heladera especial, toldos eléctricos, televisión digital, equipos de audio premium. Pero, para antes hay que llevarle al fabricante un vehículo utilitario, chasis cabina, donde prevalece el Mercedes-Benz Sprinter 515, cuyo costo es de u\$s45.000.

Por lo tanto, el precio total con un 0 km oscila entre los u\$s100.000 y los u\$s115.000. ¿Hay un mercado de usados? Sí, pero la diferencia es mínima, ya que el motorhome ya construido se revaloriza.

Otro punto a destacar es que en la Argentina no hay regulación sobre la materia, y deben ceñirse a las pautas de homologación del utilitario en cuestión, en cuanto a medidas, peso y tipo de registro.



La configuración tradicional incluye un dormitorio que puede ser con una cama matrimonial o dos individuales, una mesa que también se hace cama, cocina con pileta, un segundo espacio que sirve para dormir arriba de la cabina, baño y ducha. Todo lo que hace falta para vivir en movimiento.

Al tanque de agua de 200 litros, que se puede recargar en cualquier lugar que cuente con agua potable, se agregan dos tanques más: uno donde van los desechos de la pileta y de la ducha, y otro para los desechos del baño.

En países con mayor tradición para este tipo de vehículos, hay lugares especiales para descargar el contenido de estos últimos tanques. En la Argentina, no existen estos espacios.

La mayor parte de los accesorios llegan importados desde Europa y todo está adaptado para que funcione a gas o a 12 volt.

Si bien los argentinos comienzan a tener a los motorhome como una opción real de vacaciones, en general son turistas extranjeros quienes llegan a Buenos y alquilan, por alrededor de u\$s200 diarios, una casa rodante para salir a conocer el país.

Nuestro interés es seguir esta tendencia en la Argentina que está creciendo la modalidad de hacer turismo utilizando un motorhome pero desarrollando un producto que contenga todos los elementos de un vehículo grande instalado en un vehículo utilitario donde los valores de alquiler serían 80 USD por día y el valor de equiparla de manera estándar con todo lo necesario para disfrutar a pleno a un costo de 7.000 USD.⁹

4.4 Pronóstico de Ventas

Del análisis de la encuesta realizada a 132 personas potenciales clientes de ambos servicios, surge un cambio de mix en la relación Alquiler/Venta.

Inicialmente habíamos considerado un mayor volumen de ventas de equipos respecto al alquiler de equipos propios. Con el resultado de esta encuesta modificamos el mix de facturación.

⁹ Ver Análisis de la demanda – Estudio de Mercado



Es cierto que es un mercado que está en pleno crecimiento y que no tiene ofertas concretas para el segmento que nosotros vamos a tomar, pero tuvimos muy buena respuesta respecto al alquiler de equipos y también a la consulta de Alquiler y luego decido comprar¹⁰.

Nuestro pronóstico es el siguiente:

Días / año de alquiler	171	322	497	690	819
Ventas MH Cantidad/año	24	34	40	46	60

5. Plan de Marketing

5.1 Análisis de situación

En la Argentina tanto el alquiler como la fabricación de MotorHome está en pleno crecimiento: Cambios en las pautas de turismo, la gente prefiere estar en contacto con la naturaleza, actividades que requieren estar con más presencia en el lugar.

Todos los equipos que se ofrecen son en general de grandes dimensiones y tienen un costo que no es accesible a cualquier presupuesto. En todos los casos están orientados solo a turismo familiar.

¹⁰ Ver Anexo 1 Encuestas – Estudio de Mercado



En el nuestro no solo vamos a considerar el turismo familiar, para dos personas, sino que también vamos a incorporar a diferentes actores como son todos los deportistas que viajan a distintos lugares de Argentina a competir en carreras (v.g. running), según el diario la Capital¹¹ por año se realizan más de 100 competencias al año. Según las estadísticas, en Argentina se registran más de 500.000 corredores en carreras oficiales y año a año crece este número.

Además, incluiremos también a prestadores de servicios, tanto de la construcción como del cuidado personal como son las ambulancias y los demás vehículos equipados para los distintos oficios como sería mecánicos o servicio de baño de las mascotas.

5.2 Estratificación del mercado

Nuestro público está segmentado de la siguiente manera:

- a) Parejas de profesionales con edades que van desde los 25 a 65 años que les gusta disfrutar del aire libre y que salen varias veces durante el año. Ellos conocen claramente lo que es disfrutar de la naturaleza, pero se encuentran limitados con los medios actuales principalmente por costo.
- b) Deportistas que disfrutan de su actividad preferida en un dique, río, montaña o laguna y que el poco tiempo que disponen para esto, quieren aprovecharlo al máximo estando “in-situ” y sin distracciones.
- c) Deportistas (running, triatletas, bikers, automovilismo, montañismo, etc) que viajan a competir en grupo al interior del país.

¹¹ Nota del diario La Capital: <https://www.lacapital.com.ar/informacion-gral/el-boom-del-running-argentina-suma-adeptos-toda-edad-n429097.html>



- d) Tanto a), b) y c) apuntamos a público nacional y extranjero. Esta actividad en el exterior está ampliamente difundida, de manera tal que al conocer nuestra oferta entrará en el menú de opciones a la hora de decidir.
- e) Prestadores de servicio de distintos rubros y que tratan de aproximarse a sus clientes sin perder ninguna capacidad operativa en este desplazamiento. Derribando cualquier barrera zonal que limite su competencia en el mercado global.

5.3 Objetivos

	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Alquiler (cantidad equipos propios)	2	3	4	5	6
Días / año de alquiler	171	322	497	690	819
Ventas MH Cantidad/año	24	34	40	46	60

5.3 Promoción y Publicidad

Comenzaremos presentando el Minimotohome en eventos deportivos en el interior del país, especialmente en la zona de Cuyo y Córdoba además de realizar promociones de alquiler para difundirlo. Para identificarlo coloquialmente y darle un nombre comercial al minimotorhome lo llamaremos “*Correcaminos*”.



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA

Generaremos contenido en internet mediante: Mediante un acuerdo con Google para que cada vez que en el buscador aparezca la palabra motorhome, inmediatamente va a aparecer una imagen del “Correcaminos”. Esto nos permitirá una mayor difusión del producto.

En las redes sociales estaremos presentes fundamentalmente en: Instagram y Facebook y contactaremos a algún influencer para que efectúe comentarios favorables en la web.

Por otro lado, nos contactaremos con las principales agencias de alquiler de autos que están posicionadas y firmaremos acuerdos para que ellos ofrezcan el producto a cambio de una comisión. De esta manera aprovechamos un canal de distribución que ya estaba abierto.

Plan de eventos a participar.

Selección y búsqueda de Influencer en distintos sectores.

Promociones (principalmente en alquileres)

Publicidad gráfica en agencias de turismo regionales (San Luis, Córdoba, Mendoza y San Juan).

Generaremos página web para ofrecer (Alquiler y Venta) y posibilitar consultas on-line.

Hemos considerado el siguiente presupuesto

Páginas Web: Instagram y Facebook

Promociones: USD 2.000 en 5 años

Publicidad: USD 2.500 en cinco años

5.4 Nombre

Nombre comercial para publicitarlo:

“El Correcaminos”



**UNIVERSIDAD
TORCUATO DI TELLA**

5.5 Logo



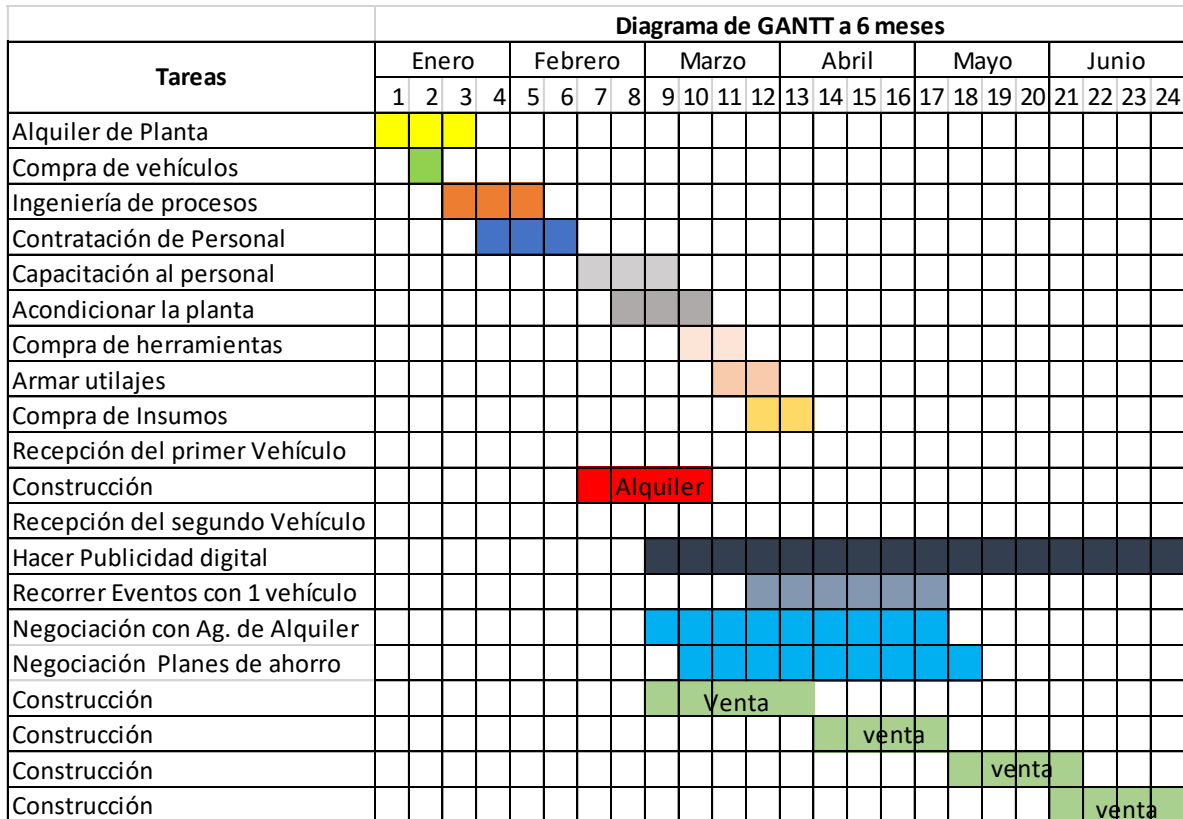
5.6 Ubicación Comercial

Villa Mercedes Provincia de San Luis - Argentina

6. Plan Operacional

6.1 Flujo de Procesos¹²

¹² Ver Anexo 4 – Lay-Out de Planta



A continuación, se detallan las tareas a realizar en tanto para los equipos de alquiler como para los que se fabricarán a pedido.

Tareas específicas a realizar sobre un Furgón

PREVIAS

CARPINTERÍA

Mueble de cocina completo
Base inodoro
Bauleras
Soporte Batería
Soporte Conversión 12 a 220 V

Tablero para Cama doble
Repisa de Baño
Repisa sobre tablero

ELECTRICIDAD

Tablero de control
Fusilera
Teclas p/ artefactos



	Chicotes p/cableado interior Cortacorriente Chicotes p/cableado motor
AGUA	Medir y Cortar: Caños, mangueras y Accesorios
GAS	Medir y Cortar: Caños y mangueras
TAPICERÍA	Cortar goma espuma Medir y cortar cortinas Tapizar colchones Medir y Cortar Tapizado para Techo y Laterales Cortar Goma para Piso Divisor Baño Impermeable Divisor Dormitorio / Cocina Toldos Lateral y Trasero Cortar Aislante para Carrocería
HERRERO	Aberturas (moldes para cortar chapa) Soporte para Garrafas Plantilla fijación inodoro Fijación cisternas traseras Fijación Depósito inferior Fijación Porta equipaje Techo y Portón Fijación Cinturones Auxiliares Fijación Bauleras Fijación Mueble Cocina Soporte Para Cortinas Soporte P/Colchones en Techo

LINEA DE MONTAJE



HERRERO	Recorte carrocería para colocar aberturas Colocar fijaciones Estructurales Interiores y bajo Carrocería Colocar Aberturas
TAPICERO	100% Aislación interior
ELECTRICISTA	Tendido de cables Fijación de Tableros y llaves
PLOMERO	Montar Cisterna en Portón Montar Depósito bajo piso Tendidos de Caños Gas y Agua
CARPINTERIA	Montar Bauleras Montar Muebles de cocina Montar Inodoro
PLOMERO	Conectar todos los artefactos
ELECTRICISTA	Conectar todas las luces, llaves y Artefactos
PRUEBA N° 1	Funcionamiento Gral. de todo
TAPICERO	Colocar tapicería Techo y Laterales Colocar Cortinas Colocar Colchones
Herrero	Colocar Cinturones Auxiliares
PRUEBA No 2	Funcionamiento Gral. de todo

6.2 Layout¹³

¹³ Ver Anexo 4 – Lay -out de Planta



7. Plan Organizacional

Lo que presentaremos en esta sección es la estructura organizativa que consideramos la más adecuada para el start-up del negocio. Incluiremos un chart inicial de la organización, describiendo brevemente las posiciones junto con un curriculum vitae de los socios fundadores.

7.1 Chart de la Organización – Etapa Inicial

En el comienzo consideramos una estructura organizacional formada por un directorio y un Gerente General que cumplirá funciones de gestión y control de las operaciones y procesos.

De este Gerente General dependerán dos Gerentes más: el Gerente de Producción y el Gerente de Administración.

7.2 Descripción de las posiciones

Puesto: Gerente General

Tareas y responsabilidades: El Gerente General es el responsable de que toda la organización. Ejerce la representación de la empresa ante terceros y debe responder ante los accionistas.

Son sus principales funciones:

- Relaciones con los accionistas
- Gerenciamiento y control de todas las gerencias a su cargo
- Definición de la estrategia y posicionamiento del producto
- Definición de las políticas de ventas y campañas de publicidad como así también la determinación de los precios por segmentos de productos.
- Efectuar alianzas con proveedores estratégicos
- Autorizar cualquier contratación o desvinculación de personal



- Definir los límites de autoridad de las distintas gerencias a su cargo

Puesto: Gerente de Producción

Reporta al Gerente General

Tareas y responsabilidades: Es el responsable por la fabricación del producto. Asegurando los controles de calidad y del cumplimiento con la entrega del producto.

Dentro de sus principales tareas se puede mencionar:

- Relación con terceros en caso de tercerización de actividades
- Control de calidad de los materiales
- Interacción con gremios y sindicatos
- Tomar y desvincular personal del área de producción
- Mantener los estándares de calidad definidos por la Gerencia General

Puesto: Gerente de Administración

Reporta al Gerente General

Tareas y responsabilidades: Es el responsable por mantener y controlar la posición financiera de la Compañía, debe asegurar la veracidad y exactitud de la información.

Dentro de sus tareas podemos mencionar:

- Relaciones con Bancos, Auditores y asesores externos.
- Confección del presupuesto y del presupuesto de caja de la compañía.
- Registración las transacciones económicas. Elaboración de reportes
- Mantener al día las obligaciones fiscales y de información a los organismos públicos y privados.
- Ejercer la dirección general en caso de ausencia temporal de Gerente General
- Relación con empleados y es responsable por la liquidación de la nómina.

7.3 Aspecto Legal

Desde el punto de vista jurídico, se decidió adoptar la figura societaria de una sociedad anónima, por hecho de tener un stock accionario el cual puede transferirse fácilmente.



7.4 El equipo

Anibal Macias – San Juan, 13 junio de 1962

Actualmente se desempeña como coordinador de Producción de la Planta de Silo Bolsa que Tubhier SA posee en Villa Mercedes. Además de una vasta experiencia anterior en el Grupo Techint SA.

En el presente, se encuentra terminando el MBA en la Universidad Torcuato Di Tella, siendo la fecha estimada de graduación en el 2019.

Se ha graduado de Ingeniero Aeronáutico en la Universidad Nacional de Córdoba.

Hugo Eyherabide – Pcia de Buenos Aires, 29 de marzo 1957

Actualmente se desempeña como Gerente de Administración y Finanzas de Tubhier SA.

Además, posee una larga trayectoria en empresas multinacionales.

En el presente se encuentra terminando el MBA en la Universidad Torcuato Di Tella, siendo la fecha estimada de graduación en 2019.

Se ha graduado de Contador Público en la Universidad de Morón.

8. Valuación y Capitalización

8.1 Proyección de Resultados esperados en cinco períodos proyecto

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
HC	5	5	6	7	7
<i>HC growth</i>		0%	20%	17%	0%
Days Rent Car	171	322	497	690	819
<i>Resellers growth</i>		88%	54%	39%	19%
Qty motorhome sold	24	34	40	46	60
<i>Qty products growth</i>		42%	18%	15%	30%



8.2 Flujo de fondos Estimados para todo el proyecto

P&L	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Gross Sales					
Sales	187.571	238.000	280.000	322.000	420.000
Rent	16.923	25.760	39.760	53.760	65.520
Taxes on Sales	-2.977	-3.956	-4.796	-5.636	-7.283
Net Revenue	201.516	259.804	314.964	370.124	478.237
Cost of Sales	- 72.691	- 77.835	- 109.884	- 126.367	- 136.220
Cost of Rent	- 5.596	- 9.660	- 14.910	- 20.160	- 24.570
Contribution Margin	123.229	172.309	190.169	223.597	317.447
% of sales	61%	66%	60%	60%	66%
Salary & Social Charges	31.814	33.824	45.106	56.061	55.746
Maintenance	996	578	7.932	7.913	9.203
Communication	598	482	758	928	1.082
Insurance	361	301	413	581	726
Energy	1.190	914	1.117	1.649	1.637
Tax and Property	271	263	268	252	236
Travel	100	266	508	853	1.239
Location Rent	2.711	2.255	2.065	2.581	2.419
Office Supplies	60	58	58	58	58
Management	0	0	0	12.000	12.000
Other Cost	0	0	0	0	0
Total Production Department	38.102	38.940	58.225	82.874	84.346
Salary & Social Charge	23.748	27.736	27.740	27.582	27.427
Travel Domestic	198	289	289	199	198
Depreciation	0	0	0	0	39
Office Supplies	0	115	115	80	80
Insurance	120	547	938	124	180
Advertising	159	961	1.029	1.071	1.254
Telephone & Fax	904	137	136	95	95
Management	141	0	0	12.000	12.000
Energy	0	0	11.595	0	0
External Fee	397	288	0	201	201
Others	299	0	288	0	0
Total Administration	25.966	30.073	42.132	41.352	41.474
Others Income / Expenses	458	442	442	308	288
EBITDA	58.703	102.854	89.370	99.063	191.339
% of Sales	29%	40%	28%	27%	40%
Depreciation	0	0	0	0	0
EBIT	58.703	102.854	89.370	99.063	191.339
Financial Expense	0	0	0	0	0
EBT	58.703	102.854	89.370	99.063	191.339
Tax	17.611	30.856	26.811	29.719	57.402
Net Income	41.092	71.998	62.559	69.344	133.938
% of Sales	20%	28%	20%	19%	28%
R.O.I.	68%	120%	104%	116%	223%



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA

CASH FLOW STATEMENT	Investment	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	
Net Income		41.092	71.998	62.559	69.344	133.938	
Depreciation		0	0	0	0	0	
Total Inflows		41.092	71.998	62.559	69.344	133.938	
Investment		0					
Δ WC		5.204	2.289	2.747	-	2.270	
CapEx		34.888	10.216	11.169	10.894	10.964	
Total Outflows	-	40.092	- 12.505	- 13.916	- 10.894	- 13.234	
Operating Cash Flow	-	60.000	1.000	59.492	48.643	58.449	120.704
VAN							\$114.754,68
TIR							57%



8.3 Consideraciones para el cálculo del WACC (Weighted Average Costo f Capital)

Discount rate for undiversified control investor (base \$)

Rf US	2,96%
Unlevered US beta	1,01
Target Market-Based D/E	0,01%
Target Market-Based D/A (assumed optimal)	0,01%
Relevered beta	1,01
Correlation coefficient (Rho)	32,73%
Relevered total beta	3,09
(Rm-Rf) US	4%
Sigma return Argentina market	45,32%
Sigma return US market	25,90%
Venture Capital Premium (VCP)	4,22%
Ce	28,78%
Cd local comps \$-base (%)	7%
Tax rate (%)	30,00%
WACC (%) (preliminary)	28,78%
Bradley-Jarrell Patch (%)	0,00%
WACC (%) (final)	28,78%

A. Equity as per DCF (\$)

EV	Weight-->	50%
Debt Y0		0
Equity for undiversified control investor		251.971

Checking debt rebalancing

Target D/A	0,00%
Actual D/A	0,00%



La tasa WACC obtenida asciende a 28,78% y para determinarla hemos utilizado el modelo propuesto por el Dr. Luis Pereiro.

Si bien el flujo de fondos es negativo en el primer período vamos a necesitar como Capital Inicial 60.000 USD.

8.4 Valuación por Múltiplos

B. Equity as per multiples (\$)		Weight-->	50%
EV/Sales Y5 (6)	1,16	72%	400.957
EV/EBIT Y5	5,95	24%	273.233
EV/EBITDA Y5	4,60	4%	35.206
Synthetic EV via multiples Y5			709.396
WACC (%) (rebalanced)			28,78%
Synthetic EV Y0			200.321
Debt Y0			0
Equity			200.321

Utilizamos las tres ratios principales para valuar:

- Enterprise Value/Sales
- Enterprise Value/EBIT
- Enterprise Value/EBITDA

En cada caso tomamos los datos correspondientes al slide 37 Combining Multiples: Weighing Coefficients del material suministrado por el Dr. Luis Pereiro para firmas establecidas en Estados Unidos, de la industria Recreation- Leisure Time.



Obtenemos por el método Múltiplos, un Enterprise Value (EV), descontado al WACC de USD 200.321, y el Equity asciende a USD 200.321.-

Realizando un promedio simple entre los dos métodos, obtenemos un valor del Equity de USD 226.146.- y un Valor Actual Neto para los socios fundadores de USD 166.146.-

Synthetic venture results (equity & NPV, \$)

Synthetic equity value

Total initial investment

Initial equity investment Y0 (= total inv - debt)

NPV for entrepreneur

226.146
60.000
60.000
166.146

8.5 Financiación del Negocio

Venture Financing

Initial investment Y0 (total)	60.000	
Debt	0	
Equity	60.000	
Angel's initial investment (angel inv)	60.000	100%
Entrepreneur's initial investment	0	0%
Angel's IRR	50%	
VC's equity, Y3	202.500	
Venture's equity Y3 @ Ce adj.w/B-J Patch	482.958	
Angel's share, Year 3 (=Y0)	41,9%	
Entrepreneur's share (=Y0)	58,1%	
Post-money valuation (Angel Inv/Angel %)	143.099	
Pre-money valuation (=post-money - angel inv)	83.099	

Para poder financiar el emprendimiento optamos por ceder el 41,9% del Equity en el tercer año del proyecto.



Consideramos que estos inversores demandarían un IRR del 50% anual en USD.

En el tercer año con USD 60.000, de los cuales se necesitan desde un comienzo, el valor del Equity de su parte por los 3 años descontados a su IRR ascendería a USD 202.500.- Podemos afirmar que les corresponde la propiedad del 41,9% y para los fundadores restaría 58,1%.

9. Conclusiones

El análisis llevado a cabo en el presente documento muestra la viabilidad de un negocio enfocado al ocio y el disfrute de la vida al aire libre, y el gran potencial que presenta. Es un producto nuevo que apunta a un mercado cada vez más demandante como lo es el segmento de las parejas y las personas que aman estar en contacto con la naturaleza.

Existe una ventaja clara de ofrecer un producto a un precio razonable con un equipamiento muy superior al hoy ofrecido en plaza.

Cuando mencionamos que es un negocio de gran potencial nos referimos a los cambios de hábitos de las personas hacen que estén dispuesta a mayor contacto con naturaleza y sin ningún tipo de ataduras. Tanto el mercado automotriz como el propio del motorhome está creciendo de manera significativa y a juzgar por los guarismos de los países desarrollados nosotros tenemos mucho por expandir aún.

Del análisis financiero de la propuesta presentada, surge que es un negocio atractivo para los inversores, por la potencialidad del mismo, sino que además tiene un VAN positivo es decir que crea valor.

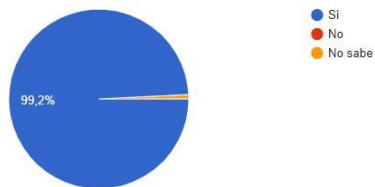


Anexo 1

Encuesta de Opinión

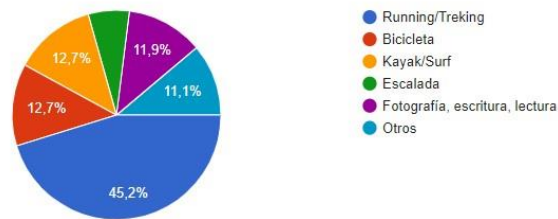
¿Disfrutas estando al aire libre?

126 respuestas



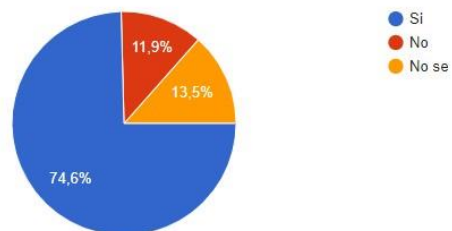
¿Que actividad preferis realizar en contacto con la naturaleza?

126 respuestas



¿Eligirias un minimotorhome para acompañarte en las actividades al aire libre?

126 respuestas

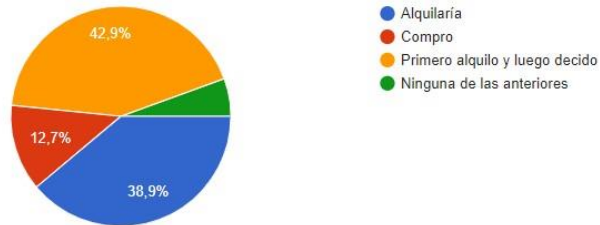




UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA

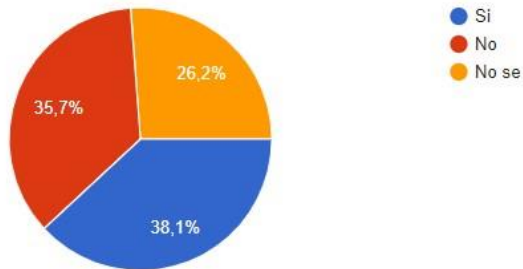
¿Alquilarías o Comprarías un minimotorhome con dormitorio, cocina y baño?

126 respuestas



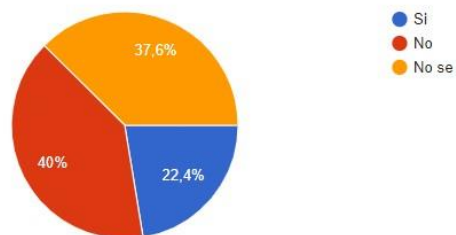
¿Pagarías 80 USD /día de alquiler de un minimotorhome?

126 respuestas



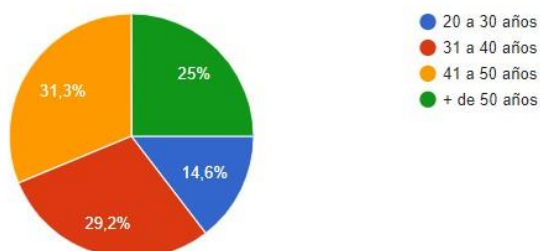
¿Pagarías USD 6500 por equipar y convertir tu vehículo utilitario en un minimotorhome?

125 respuestas



¿Cual es tu edad?

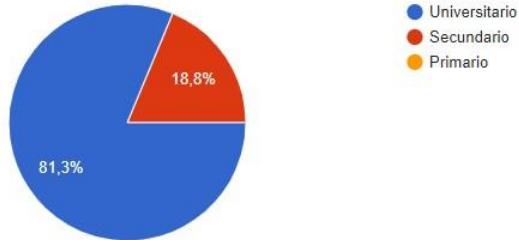
96 respuestas





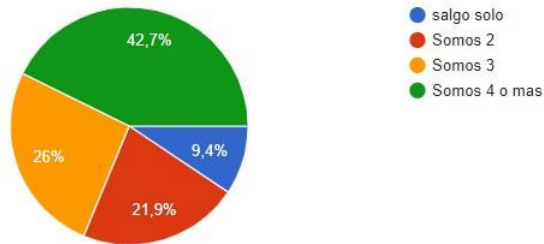
Nivel de Estudios

96 respuestas



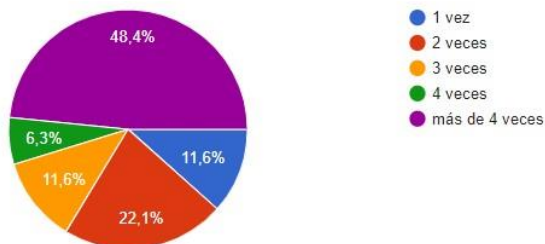
Cuando salis de vacaciones ¿Cuantos son en total?

96 respuestas



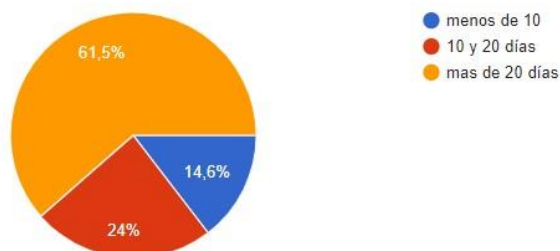
¿Cuantos veces durante el año salis a disfrutar de la naturaleza?

95 respuestas



¿Cuantos días al años disfrutas al aire libre?

96 respuestas





RESUMEN DE ENCUESTA					
¿Disfrutás del Aire Libre ?	SI	NO			
	99%	1%			
Elegirías un MH que te acompañe en tu salida	SI	NO	NO SE		
	75%	12%	13%		
Alquilarías o Comprarias	Alquilaría	Compraria	Alquilo y luego decido	No sabe	
	39%	12%	42%	7%	
Pagarías 80 usd/día	SI	NO	NO SE		
	38%	35%	26%		
Comprarias por 6500 usd	SI	NO	NO SE		
	22%	40%	38%		
Edad	20/30	31/40	41/50	mas 50	
	15%	29%	31%	25%	
Estudios	Universitar	Secundario	Primario		
	81%	19%	0%		
Cuando salis de vacaciones	Solo	2	3	4	
	9%	22%	26%	43%	
Cuantas veces/año salis	1	2	3	4	mas 4
	12%	22%	12%	6%	48%
Cauntos dias/año disfrutas al Aire Libre	menos de 10	10 a 20	más de 20		
	15%	24%	61%		



Anexo 2

Estructura de costos

Accesorios

Descripción	Unidades	USD/ Unidad	Total USD
Inodoro Theford Bajo	1	351	351
Anafe 2 horn.	1	124	124
Calefón s/llama	1	208	208
Bacha	1	29	29
Heladera 12/24 v.	1	727	727
Mesada de granito	1	26	26
Mono comando	2	23	47
Duchador	1	23	23
Batería 120 amp.	1	156	156
Conversor	1	130	130
Corta corriente	2	14	29
Térmica 220V	1	13	13
Disyuntor 220 V	1	16	16
Fusilera por 8	1	10	10
Luces de Led	5	5	26
Interruptores	5	4	19
Sensor de gas	1	26	26
Bomba de agua	1	104	104
Garrafa de 3,5 kg	1	65	65
Garrafa de 1,5 kg	1	39	39
Ojo de buey	1	44	132
Lucarna techo	1	130	130
Campana anafe	1	34	34
Ventilación Techo	1	13	13
Cisterna 75 litros	1	91	91
Imprevistos 10%			256
Total accesorios			2.823



Materiales

Descripción	Unidad	USD/Unidad	Total USD
Goma espuma	2,6	45	117
Tela para colchon	6,25	3,5	22
Madera terciada	2,4	8	19,20
Tirantes 1x1	10	0,75	7,50
Chanfles 1x1	10	0,25	2,50
Tela para cortinas	6	6	36
Aislante 10 mm	12	2,5	30
Alfombra revest.	10	4	40
Goma p/piso	2	8	16
Cable batería	5	12	60
Cable 220 V	5	0,25	2,25
Cable 12 V	20	0,4	8
Grampas p/cable	10	0,05	0,5
Terminales 12 V	6	2	12
Term. 12 v con.	20	0,1	2
Termo contraíble	1	0,5	0,5
Manguera Reforz.	15	1,5	22,5
Te ½" agua	3	1	3
Válvula ½"	2	5	10
Grampas ½"	20	0,1	2
Válvula gas	2	15	30
Te ¼" gas	1	2	2
Caño ¼" gas	4	2,5	10
Grampas ¼"	6	0,2	1,2
Imprevisto 10%			46
Total Materiales			501

Mano de Obra

Descripción	horas	USD/Horas	Total USD
Aberturas	12,5	7,69	96
Inst. Eléctrica	8,3	7,69	64
Inst. Gas	2,3	7,69	18
Inst. Agua	8,8	7,69	68
Aislación	10	7,69	77
Carpintería	13	7,69	100
Tapicería	10	7,69	77
Montaje Equip.	1	7,69	77



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA

Pruebas y term.	2	7,69	15
Imprevistos 10%	7,7	7,69	59
Total M. de O.			651

Tarea	Actividad	Minutos
Aberturas	Trazado	30
	Corte	60
	Pegado	30
	Ajuste	30
Total Aberturas		150
Instalación Eléctrica	Cableado	15
	Artefacto	15
	Conectar	15
	Probar	5
Total Inst. Eléctrica		50
Instalación Gas	Tendido Caño	30
	Conexión artefacto	30
	Prueba	10
Total Inst. Gas		70
Instalación Agua	Tendido Manguera	30
	Conexión artefacto	30
	Prueba	15
Aislación	Plantilla p/corte	20
	Pegado m2	20
	Ajuste m2	10
Total Aislación		50
Carpintería	Trazado	180
	Corte	120
	Encolado	120
	Terminación	180
	Montaje	180
Total Carpintería		780



Costo de Mano de Obra

Descripción	USD
Artesano	1538
Hora/mes	200
USD/horas	7,69

Anexo 3 Plan de marketing

Gráfico de los canales de distribución



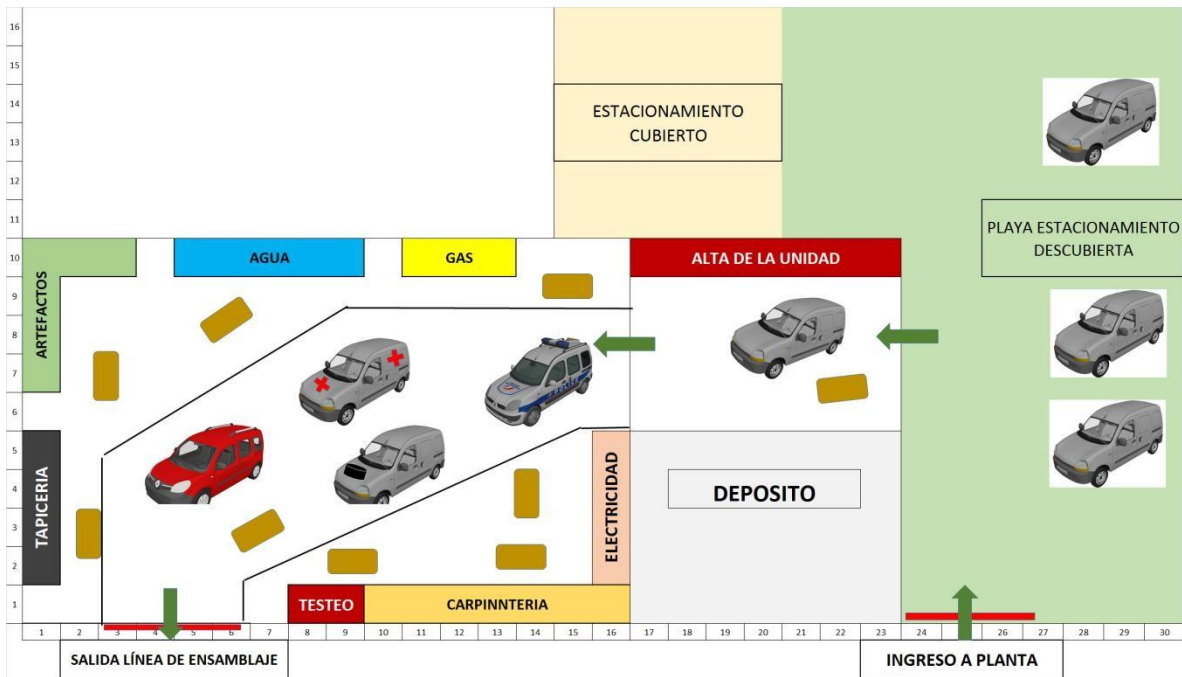


Embudo de conversión – Atracción de clientes





Anexo 4- Lay-out de Planta





Anexo 5- Fotos Motorhome y vehículos de servicios



Ambulancia



Traslado de elementos de competencia deportiva



Mini Motorhome



Plan de negocio – MBA -UTDT



Anibal Macias



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA

